

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Uplatnění controllingu s využitím informačního systému Microsoft Business Solutions –
Navision ve společnosti AEG Components a.s.

Application of Controlling with Using the Information System Microsoft Business
Solutions - Navision in the Company AEG Components Inc.

DP-EF-KFU-2010-22

JANA HRONKOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Josef Horák Ph.D. KFU

Konzultant: Ing. Jiří Pažout

Počet stran: 78

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 7. 5. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 28. 4. 2010

Jana Hronková

Poděkování

Děkuji panu Ing. Josefu Horákovi Ph.D. za cenné rady, konzultace, praktické připomínky a za ochotu, se kterou vedl mou diplomovou práci. Dále bych chtěla poděkovat manažerům a pracovníkům společnosti AEG Components a.s. za spolupráci při zpracování praktické části této práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá analýzou controllingu. Usiluje o vysvětlení pojmu controlling a o pochopení jeho funkce v podniku. Zkoumá jeho hlavní cíle a úkoly, jeho vývoj, možnosti dělení controllingu a způsoby jeho organizace v podniku. Také popisuje pracovní náplň a roli controllera. V práci je dále zmíněn a vysvětlen význam počítačů a informačních systémů pro controlling. Po teoretickém objasnění controllingu následuje analýza jeho praktického uplatnění. Ta se vztahuje ke společnosti AEG Components a.s. Firma využívá informační systém Microsoft Business Solutions – Navision a z toho důvodu je analýza praktického uplatnění provedena s ohledem na tento informační systém. Analýza je zaměřena do několika oblastí – nákup, prodej, výroba a finance. Pomocí dotazníku je také zkoumán názor manažerů na controlling v jejich firmě.

Klíčová slova:

Analýza

Controller

Controlling

Informace

Informační systém

Management

Microsoft Business Solutions – Navision

Odchylka

Plánování

Rozpočet

Software

Annotation

This thesis deals with the analysis of controlling. It strives for explanation of the term controlling and understanding its function in a company. It examines its main object, its development, possibility for dividing and ways of organization of controlling in a company. The thesis describes workload and role of controller too. It is further mentioned and explained the significance of computers and information systems for controlling. After the theory of controlling follows an analysis of its practical application. The analysis is related to company AEG Components Inc. The company uses the information system Microsoft Business Solutions – Navision and therefore this analysis of practical application is made with regard to this information system. The analysis is focused on several areas – purchase, sale, production and finances. By the help of a questionnaire is also examined an opinion of managers about controlling in their company.

Key words:

Analyse

Budget

Controller

Controlling

Deflection

Information

Information system

Management

Microsoft Business Solutions – Navision

Planning

Software

OBSAH

1.	ÚVOD	10
2.	CHARAKTERISTIKA CONTROLLINGU	11
2.1	Obsah controllingu	11
2.2	Controlling jako systém doplňující řízení podniku	11
2.3	Cíle a úkoly controllingu	12
2.4	Základní dělení controllingu	13
2.5	Vývoj controllingu	15
2.6	Controller	16
2.7	Organizační podoba controllingu	17
2.8	Shrnutí	19
3	CONTROLLING A INFORMAČNÍ SYSTÉMY	20
3.1	Vývoj obecně	20
3.1.1	Předpoklady použití systému controllingu podporovaného výpočetní technikou	22
3.1.2	Faktory neúspěchu controllingu podporovaného počítačovým zpracováním dat	23
3.2	Vývoj ve společnosti AEG Components a.s.	24
3.2.1	Představení společnosti AEG Components a.s.	24
3.2.2	Vývoj na počátku společnosti – do roku 2001	26
3.2.3	Vývoj od roku 2001 – Navision Financials	26
3.2.4	Modulové rozšíření informačního systému 2003	29
3.2.5	Vývoj od roku 2007 – Microsoft Business Solutions – Navision	30
3.2.6	Aktuální stav – 2009	31
3.3	Shrnutí	32
4.	ANALÝZA PRAKTICKÉHO UPLATNĚNÍ CONTROLLINGU V AEG COMPONENTS A.S. VE VYBRANÝCH OBLASTECH	33
4.1	Dotazník	34
4.2	Nákup	37
4.2.1	Plánování nákupu	37
4.2.2	Hodnocení dodavatelů	38

4.3	Prodej	45
4.3.1	Plánování a hodnocení prodeje	45
4.4	Shrnutí oblasti nákupu a prodeje	58
4.5	Výroba	59
4.5.1	Plán výroby	59
4.6	Finance	64
4.6.1	Rozpočty	64
4.6.2	Účetní schémata	65
4.6.3	Reporting, včetně analýzy odchylek	66
4.6.4	Řízení likvidity	68
4.7	Shrnutí oblasti výroby a financí	71
5.	ZÁVĚR	72
	Seznam použité literatury	75
	Seznam příloh	78

Seznam zkratek

a.s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dále
CZK	- česká koruna
č.	- číslo
DPH	- daň z přidané hodnoty
EDI	- Electronic Data Interchange
IS	- informační systém
ks	- kus
např.	- například
NF	- Navision Financials
obr.	- obrázek
popř.	- popřípadě
r.	- rok
resp.	- respektive
SW	- software
tj.	- to je
tzv.	- tak zvaný
vč.	- včetně

Seznam tabulek

1. Rozdělení dodavatelů do skupin
2. Regiony
3. Odvětví, kam je určena produkce

Seznam obrázků

1. Kondenzátory
2. Vyhodnocení otázky č. 1
3. Vyhodnocení otázky č. 4
4. Vyhodnocení otázky č. 7
5. Ukázka hodnocení dodavatele
6. Ukázka části sestavy porovnání dodavatelů
7. Prodej podle produktových skupin
8. Zbožová struktura prodeje
9. Zákazník/zboží – prodej
10. Přehled nejlepších zákazníků
11. Prodej podle regionů
12. Prodej podle odvětví
13. Prodej podle prodejců
14. Přehled rozpočtu prodeje vybraných zákazníků
15. Sestava analýzy prodeje
16. Zboží položky a položky ocenění - prodej
17. Zboží položky a položky ocenění - výroba
18. Statistika výrobní zakázky
19. Důvody zpoždění zakázky
20. Monitoring měřicího automatu
21. Část rozpočtu nákladů – po čtvrtletích 2009
22. Ukázka části schématu - MIS
23. Kontrola doby splatnosti
24. Přehled stárí zásob dle hodnoty

1. ÚVOD

V posledních letech je slovo controlling skloňované v mnoha pádech. Je zdůrazňován především význam controllingu pro podniky. Co si ale pod pojmem controlling představit?

Controlling bývá popisován z různých hledisek, jeho charakteristika a obsah se často různí a pro člověka může být těžké vůbec pochopit jeho podstatu. Pro řízení podniku je v dnešní době controlling nezbytný, systém řízení vhodně koordinuje a doplňuje zejména s důrazem na vnitropodnikovou efektivnost. Aby firma obstála v konkurenčním prostředí, musí mít dostatek informací ke svému řízení a informací o struktuře vynaložených nákladů a výnosů. Je nutné si uvědomit, že otázka zavedení controllingu ve firmě a uplatňování controllingového řízení není jen záležitost controllera nebo controllingového oddělení, ale především je nutná podpora ze strany managementu společnosti. Management by se měl snažit s cíli a nástroji controllingu vnitřně ztotožnit, vzít je za své a především pochopit, že dobře fungující controlling je přínosem především pro ně.

Jelikož žijeme v moderní době plné počítačů, je i oblast controllingu tím ovlivněna. Fungující controlling si lze už jen těžko představit bez pomoci výpočetní techniky. Informační systémy výrazně usnadňují práci controllingu a nabízí velká množství nejrůznějších funkcí a nástrojů. Podniky tak prostřednictvím IS získávají důležité informace snadno a rychle. To jim umožní adekvátně a rychle reagovat na změny, ke kterým na trhu neustále dochází.

Tato diplomová práce se zaměřuje právě na jeden z mnoha možných informačních systémů. Jedná se o Microsoft Business Solutions – Navision, který je používán ve firmě AEG Components a.s. Cílem práce je zhodnotit tento informační systém z pohledu operativního controllingu se zaměřením na dosahování optimální efektivnosti a likvidity společnosti. Dalším záměrem je zjistit, jak systém funguje, co umožňuje a zda nabízí dostatek nástrojů pro controllingové řízení. Práce se snaží odhalit i slabá místa IS a najít možná řešení těchto nedostatků.

2. CHARAKTERISTIKA CONTROLLINGU

2.1 Obsah controllingu

Pojem controlling vznikl z anglického „to control“. Do češtiny se tento výraz nejčastěji překládá jako ovládat, řídit, nikoliv kontrolovat. Nejedná se tedy o kontrolování, ale o podstatně širší činnost, kterou je řízení. Pro controlling neexistuje jednotná definice, nemá přesně vymezený obsah. Jedna z nejznámějších definic pochází od německého autora P. Horvátha: „Controlling je nástroj řízení, který má za úkol koordinaci plánování, kontroly a zajištění informační základny tak, aby se působilo na zlepšení podnikových výsledků.“¹

Controlling je chápán jako relativně samostatná vědní disciplína.

2.2 Controlling jako systém doplňující řízení podniku

Úkolem managementu podniku je vytvoření a řízení společnosti tak, aby byla zachována její dlouhodobá existenční schopnost a schopnost akceptovat pokrok. Schopnost pokroku a přizpůsobení musí být hlavním cílem pro řízení podniku, protože právě tyto schopnosti jsou důležitým předpokladem pro životaschopnost podniku.

Manažeři musí vykonávat nejrůznější aktivity. K aktivitám manažerské práce patří především plánování, organizování, řízení výkonu, kontrola a hodnocení výkonu a realizace změn. Je zřejmé, že manažeři potřebují při plnění svých aktivit a úloh určitou pomoc a podporu.

Pomoc v řízení můžeme rozdělit na pomoc v řízení v užším a širším smyslu. V širším smyslu tím rozumíme koncepci a filozofii managementu, které poskytují obecný a myšlenkový rámec k řízení podniku. V užším smyslu pomoc v řízení označuje instituce a

¹ KRÁL, B., et al. *Manažerské účetnictví*. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. 623 s. ISBN 80-7261-141-0.

funkce, které přispívají ke splnění úlohy řízení. K těmto funkcím patří:

- Štáby – podporují hlavně přípravu rozhodnutí.
- Interní a externí poradci – fungují jako podpora managementu při analýze a řešení problému.
- Dozorčí rada – vedle její dozorčí funkce pomáhá vedení koučováním.
- Vlastníci – v případě potřeby sami vstupují do řízení.

Výše popsané pomoci řízení dohromady pokrývají jen část nezbytné podpory řízení. Chybí souhrnná koncepce, která integruje nejdůležitější funkce podporující řízení. Řešením se stává koncepce controllingu.

Controlling představuje systém doplňující souhrnně řízení podniku a také nový přístup k hodnocení vnitropodnikové efektivnosti. Potřeba controllingu je vyvolána podnikem, tak i okolím. Podnikem vyvolaná potřeba controllingu je určena vnitřní komplexností a diferencovaností. Vnitřní komplexnost je dána především velikostí a mezinárodním charakterem podniku, šířkou sortimentu, strukturou zákazníků, atd. Okolím vyvolaná potřeba controllingu je určena vnější komplexností. Ta je dána dynamikou a intenzitou odvětvové konkurence a obecnými změnami okolí (změny práva, technologie, politiky, atd.). [3]

Hlavní funkcí controllingu je tedy koordinovat systém řízení tak, aby byla zajištěna integrace jednotlivých systémů řízení.

2.3 Cíle a úkoly controllingu

Cílem controllingu je komplexně podchytit nejdůležitější události v podniku tak, aby byla vytvořena vhodná informační základna pro řízení. Nejedná se o poskytnutí informací pouze o skutečnosti, ale i o žádoucím (předem stanoveném) stavu a jejich porovnání. [4]

Controlling propojuje a sjednocuje informační subsystémy. Mezi tyto subsystémy patří:

finanční účetnictví, manažerské účetnictví, plánování a kontrola, statistika a operativní evidence.

Často se v praxi chybně zaměňují pojmy controlling a manažerské účetnictví. Manažerské účetnictví je však pouze jedním z informačních subsystémů využívaných v rámci controllingu.

A jaké jsou základní úkoly controllingu? Patří k nim:

- Příprava podkladů pro plánování a rozhodování.
- Koordinace obsahu informací finančního účetnictví, manažerského účetnictví a statistiky.
- Interpretace informací pro podnikový management.
- Poradenství pro řídicí pracovníky.
- Reporting - jedná se o vytvoření komplexního systému ukazatelů a informací tak, aby se mohlo provést vyhodnocení vývoje podniku jako celku, tak i vyhodnocení v dílčích útvarech podniku. Výkazy by měly být uspořádány podle potřeb jejich uživatelů, aby poskytovaly potřebné informace usnadňující rozhodování. Měly by mít požadovanou strukturu, být srozumitelné a přehledné. [4]

2.4 Základní dělení controllingu

Z pohledu časové linie lze controlling rozdělit na strategický a operativní. Tyto typy se od sebe navzájem liší v cílech, kterých se snaží dosáhnout, úkolech a v používaných nástrojích.

Strategický controlling je orientován na budoucnost. Zaměřuje se na dlouhodobou prosperitu společnosti. Stará se o to, aby dnes byla přijímána opatření, která budou napomáhat k zajištění existence podniku v dalších obdobích. Snaží se systematicky zjišťovat a brát v úvahu rizika, která by mohla bránit v uskutečnění strategie. K hlavním úkolům strategického controllingu patří:

- Formulování strategických cílů podniku.
- Zpracování SWOT analýzy (analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb).
- Podpora strategické filozofie podniku.
- Vypracování opatření pro řízení v případě vzniku odchylek od požadovaných cílů.

K nástrojům, které využívá strategický controlling patří zejména různé scénáře, SWOT analýza, tržní analýza, analýza globálního okolí – PEST analýza, analýza odvětví (nejčastěji bývá používán Porterův model 5 sil), plánování portfolia či systémy včasného varování.

Naopak operativní controlling je orientován na plnění krátkodobých a střednědobých cílů podniku. Je zaměřen především na řízení rentability a likvidity podniku. K jeho hlavním úkolům se řadí:

- Porovnávání požadovaného a skutečného stavu.
- Analýza odchylek.
- Eliminace odchylek.
- Zajištění dostatku informací pro rozhodování managementu.
- Zajištění zpravodajství potřebné pro plánování.
- Vypracování podkladů pro dílčí plánování.

Operativní controlling má možnost při neustálém porovnávání odchylek skutečnosti od žádoucího stavu regulačně zasahovat do průběhu podnikových činností a touto cestou tyto činnosti optimalizovat. K nástrojům operativního controllingu patří především různé analýzy (analýzy odchylek, poměrných ukazatelů – ukazatelů rentability, aktivity, likvidity), plány a kontroly (kontroly rentability). [19]

2.5 Vývoj controllingu

Controlling má kořeny v teorii i praxi managementu v USA už v 1. polovině 20. století. Byl chápán jako jedna z funkcí řízení, jeho pojetí bylo tedy zúžené. Jeho praktické uplatnění lze v této době sledovat hlavně u dopravních a výrobních podniků. V Evropě vzrostl význam controllingu v průběhu 2. poloviny 20. století, zejména v 80. a 90. letech. V České republice je možné nalézt první znaky controllingu už ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích, které se nechaly inspirovat americkými vzory. Za průkopníka controllingové filozofie u nás je označován Tomáš Baťa. Po 2. světové válce následovalo období centrálního řízení, které bylo v rozporu s myšlenkou controllingu. V České republice se controlling znovu objevuje až v 90. letech 20. století. V této době rostla komplexnost podnikání a byly kladeny rostoucí požadavky na efektivnější řízení podniků. Z těchto důvodů se význam controllingu stále zvětšoval. Controlling byl brán především jako informační nástroj řízení. Příprava informačních podkladů pro podporu řízení byla chápána jako převažující náplň controllera. Controlling byl spojován s hledáním takové kombinace informací, které měly sloužit ke zkvalitnění manažerského řízení. Tyto informace měly plnit především kontrolní funkci, umožnit analýzu rozdílů oproti plánům. Controller byl chápán hlavně jako asistent řídicího pracovníka. Často působil na hierarchicky nižší úrovni než řídicí pracovník. Byl odpovědný za získání co nejpřesnějšího informačního obrazu podnikových procesů. Šlo zejména o hodnotové (finanční) informace a informace ex-post, které se zaměřovaly na již proběhnuté transakce. Tato informační podpora manažerského řízení se ale začala projevovat jako nedostatečná. Bylo potřeba rozšířit informační zajištění o budoucí směřování podniku.

Vývoj controllingu začal pomalu směřovat od dílčí informační a částečně kontrolní role k pojetí controllingu jako přístupu k řízení s důrazem na specifické funkce významné pro řízení podniku. V posledních letech se chápání controllingu stále více přesouvá do obecné pozice filozofie řízení.

Tempo vývoje controllingu jako systému, který doplňuje a podporuje řízení, je velmi rychlé. Controlling se neustále vyvíjí. Podle toho, v jakých vývojových fázích se controlling ve společnostech nachází, vyskytují se mezi podniky kvalitativní rozdíly. To je

motivuje k nepřetržitému zlepšování a rozvoji controllingu. Je nutné zmínit, že controlling se neuplatňuje pouze v podnicích, i když zde má největší zastoupení, ale také ve veřejné správě a v neziskových organizacích. Tedy v organizacích, kde mají veliký význam nefinanční cíle. Omezení na finanční cíle bylo typické především pro dřívější stupně vývoje controllingu, nyní se však nástroje controllingu používají také pro splnění ostatních oblastí cílů (např. cíle týkající se pracovníků, okolí organizace, atd.). [13]

2.6 Controller

Funkce controllera byla poprvé zaváděna na začátku 20. století v amerických podnicích. Do Evropy se funkce controllera dostala na konci 50. let, kdy se začala objevovat u dceřiných společností amerických firem. Controller by měl být rovnocenným partnerem řídicích pracovníků. Je to osoba, která připravuje pro management veškeré informační podklady, sám však aktivně neplánuje a neřídí. Má odpovědnost za sběr, analýzu a zpracování informací pro potřeby řízení. Připravuje metodiku různých činností a tvoří systém kalkulací a rozpočtů. Controller je navigátorem a poradcem managementu, informuje řídicí pracovníky periodicky o odchylkách od cíle a o změnách v okolí podniku. Controller se také spolupodílí na vývoji podniku (např. podporuje provádění inovací).

Důležitým faktorem úspěchu controllingu je volba vhodné osobnosti na pozici controllera. Jaké jsou požadavky na osobnost controllera?

- Přizpůsobivost.
- Analytické i syntetické myšlení.
- Kreativní myšlení.
- Umět snášet pracovní vypětí, schopnost odolávat tlaku.
- Umět se prosadit.
- Schopnost vcítit se do problému ostatních oddělení.
- Schopnost řešit rozpory.
- Samostatnost, spolehlivost.

Jaké jsou odborné požadavky kladené na controllera?

- Znalosti metod plánování.
- Znalosti managementu.
- Ekonomické vzdělání.
- Vědomosti v oblasti účetnictví, controllingu.
- Znalosti z oblasti počítačového zpracování dat.
- Schopnost podnikatelského myšlení. [3]

2.7 Organizační podoba controllingu

Jaké jsou základní varianty organizace controllingu v podniku?

Úlohy controllingu mohou být plněny:

1. **Ve vlastních podnikových organizačních útvarech controllingu** – tento způsob nalezneme především ve velkých podnicích, kde má funkce controllera velký význam.
2. **Na „vedlejší úvazek“** – funkce controllingu jsou převzaty již existujícími pracovními místy, úloha controllingu je přenášena např.: na asistenta ředitele podniku, vedoucího finančního oddělení,...Toto rozdělení controllingových úloh vyžaduje intenzivní spolupráci všech zúčastněných. U této varianty je nutné ale počítat s tím, že mohou vzniknout problémy s akceptováním přidělených úkolů z důvodu zvýšeného pracovního vytížení či problémy s nedostatkem ochoty získat potřebné vědomosti, které jsou pro výkon kvalitního controllingu nepostradatelné. Tato varianta je častá především v malých a středních podnicích.
3. **Specialisty mimo podnik** – tento způsob je relativně vzácný, protože controlling by měl být plně začleněný do komunikačních a rozhodovacích procesů a neměl by být do nich začleňován teprve dodatečně. Externí controlling bývá využíván v případě jeho zavedení v malých a středních podnicích, kde chybí kvalifikovaný personál nebo kde je zřízení vlastního controllingového pracoviště ekonomicky nevýhodné. Předností tohoto řešení však je nízká míra konfliktů s vedením podniku a rychlejší zavedení.

Jaké faktory ovlivňují volbu organizace controllingu v podniku?

V první řadě je to velikost podniku. S rostoucí velikostí podniku mají tendenci vznikat samostatné útvary controllingu. Dalším faktorem je komplexnost. Čím jsou problémy v podniku komplexnější, tím větší význam mají samostatné útvary controllingu. Velkou roli při volbě organizace controllingu v podniku hraje stav informační technologie. Informační technologie vedou k usnadnění práce controllerů. To jim umožní vykonávat controlling na „vedlejší úvazek“. Dalším faktorem je potřeba inovace v podniku. S množstvím organizačních změn a nevyřešených problémů roste význam organizačního začlenění controllingu. [3]

Při zavádění controllingu do podniku má velký význam podpora ze strany vedení firmy. Jedná se totiž o rozhodnutí strategického významu a je závislé na aktivní spoluúčasti a pomoci podnikového vedení.

2.8 Shrnutí

Jak již bylo uvedeno, jednotná definice pro controlling neexistuje. Téměř každý autor podává jiné vysvětlení tohoto pojmu a má svoje vlastní pojetí. Všeobecně je možné konstatovat, že controlling představuje důležitý systém, který pomáhá řízení podniku, poskytuje informační základnu a také souhrnnou koncepci, která sjednocuje nejvýznamnější funkce podporující řízení podniku. Aplikace controllingu v daném podniku by měla vést k pozitivnímu ovlivnění výkonnosti a tedy i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku. Existují různé organizační podoby controllingu. Záleží zcela na vedení, pro jakou variantu se rozhodne. Každá organizační podoba má své výhody a nevýhody, a proto je nutné, aby podnik vždy důkladně zvážil, co bude v daných podmínkách pro společnost nejlepším řešením. Značnou pozornost by měl podnik také věnovat volbě správných osobností pro pozici controllerů. Je důležité, mít vhodné pracovníky na správných místech, protože úspěchy controllingu jsou do značné míry předurčeny a ovlivněny schopností controllerů.

3 CONTROLLING A INFORMAČNÍ SYSTÉMY

3.1 Vývoj obecně

Zatímco v 50. letech 20. století počítače sloužily především k nejrůznějším vědecko – technickým výpočtům, postupně začaly představovat určitou komunikační bránu k informacím v podniku. V průběhu 90. let 20. století došlo k největším změnám v rámci IS a právě v tomto období začalo masové nasazování podnikových informačních systémů jak ve světě, tak i u nás. O jaké změny se jednalo? Šlo hlavně o zkvalitnění uživatelského rozhraní, zvyšování rychlosti, rostoucí kapacity pamětí.

V dnešní době si práci controllingu už lze jen těžko představit bez pomoci počítačového zpracování dat. Neustále narůstá množství a složitost informací významných pro rozhodování. Firmy si uvědomují, že je nutné zabezpečit pružnost a kvalitní reagování podniku na rychlé změny odehrávající se na trhu. Pružnost nezabezpečí pouze pružná výrobní technologie a podniková organizace, ale hlavním klíčem k úspěchu jsou vhodné informace. Ty musí být ve správný čas na správném místě a k dispozici správnému uživateli. Informace budou ale prospěšné jen pro toho, kdo je schopen ty dané informace nalézt a je připravený je náležitě využít. Především u operativního controllingu, kde je jeho hlavní úlohou dát k dispozici informace rychle, je podpora výpočetní techniky nutná. Tato podpora může značně zvýšit stav vývoje a účinnost controllingu. [2]

Při použití počítače jako nástroje pro plnění úloh controllingu nezáleží na velikosti podniku nebo na odvětví, v kterém se pohybuje. S rostoucí podporou výpočetní techniky se mění a přibývají nové oblasti úloh controllera. K novým oblastem úloh patří např. prověřování celistvosti dat, zobrazení logických propojení dat, sjednocení externích a interních informací, zodpovědnost za vývoj systému.

Role controllera se posouvá od pořizovatele informací k manažerovi informací podniku. Zaměstnanci firmy formulují své požadavky na informace. Controller je musí neustále doplňovat, má totiž zodpovědnost za koordinaci a kontrolování informační potřeby.

Výkonné IS zachycují systematicky a komplexně celé postupy činností podniku a poskytují základy pro plánování, analýzu a řízení. Podnikové IS změnily postupy a přístupy lidí, tak i všechny důležité podnikové procesy. Podporují všechny podstatné podnikové funkce, k nimž patří finance, personalistika, prodej, nákup, plánování, logistika. IS se tak stávají nedílnou součástí podniku. Z toho vyplývá, že výběr informačního systému pro potřeby controllingu je důležitým krokem, a proto by tomu měl podnik věnovat dostatečnou pozornost. Celý proces výběru IS by měl být strukturován a podnik by měl postupovat při zavádění controllingu krok za krokem.

1. Nejprve by měl podnik znázornit svou současnou organizační strukturu, která bude základem zobrazení pro budoucí software controllingu.
2. Dále by měla být provedena analýza organizace procesů, aby se co nejlépe podchytily procesy a struktura postupů, které se týkají systému controllingu. Vyjasnit by se měly například otázky typu: Kdo poskytuje data a jaká? Jaké jsou komunikační postupy? Jak probíhají v současné době postupy, které mají být začleněny do softwarového řešení?
V tomto kroku jde zejména o poznání všech vazeb a vztahů mezi dílčími systémy, z kterých poplynou data do integrovaného IS.
3. Následovat by mělo vypracování množstevní struktury dat. Důležité je vědět, jaká je potřeba informací, jak velký je jejich objem pro zpracování, jaká je frekvence zpracování, atd.
4. Dalším krokem je vypořádat se se slabými stránkami existujícího systému controllingu. Zjistit organizační nedostatky, prověřit kvalitu dat či zjistit pracovní oblasti, ve kterých se vyskytují problémy a chyby.
5. Poté by si podnik měl vypracovat seznam požadavků na software. Kromě konkrétních požadavků určitého podniku je třeba klást obecné požadavky. Mezi ně patří: možnost plánování ve všech oblastech, zobrazení ukazatelů významných pro řízení, porovnání plánu se skutečností ve všech oblastech, propojení strategického a operativního controllingu, reporting, atd.
6. V dalším kroku by měl být seznam požadavků převeden do seznamu kritérií, který funguje jako kontrolní seznam. Ta kritéria jsou pak porovnávána podle jejich příspěvku k užitku celého systému. Například poměr 8:2 nám říká, že kritérium A je mnohem důležitější než kritérium B.

7. Na základě předchozích kroků dochází dále k předběžnému výběru softwarových řešení a hledá se mezi nimi to nejvhodnější. Aby podnik zvolil co nejlepší softwarové řešení, musí provést vlastní hodnocení softwaru controllingu. V něm by měl zhodnotit požadované funkce programu podle katalogu kritérií a posoudit akceptování softwaru u zaměstnanců. Firmy mají také většinou možnost propůjčit si za poplatek demonstrační programy. Díky nim získají přehled o funkcích SW. Firmy si také mohou nechat nainstalovat prototyp softwaru controllingu. Mohou si tak při téměř reálném použití otestovat jeho chování a zkontrolovat, zda jsou splněny všechny požadavky. Na základě výsledků zhodnocení a doporučení pracovníků se podnik rozhoduje o výběru nejvhodnějšího softwarového řešení.
8. Posledním krokem je implementace zvoleného softwaru controllingu. Nové postupy a nástroje spojené s novým softwarem musí být řádně vysvětleny zaměstnancům, kteří s ním pracují. Kromě nezbytných odborných znalostí by se měl u nich vytvořit kladný postoj vůči novému SW. [3]

Zavedením IS do provozu však nic nekončí. Efektivní provozování, údržba, další rozvoj a inovace jsou neméně podstatné.

3.1.1 Předpoklady použití systému controllingu podporovaného výpočetní technikou

Podnik by především neměl podceňovat komunikaci se zaměstnanci a potřebu informací, aby nedošlo k odporu proti zavádění z jejich strany. Pracovníci by měli být zapojeni podle možností do projektu zavádění již od začátku. Musí to softwarové řešení brát jako šanci, nikoliv jako nebezpečí. Jaké se mohou vyskytovat obavy ze strany pracovníků? Pracovníci se obávají v první řadě závislosti na výpočetní technice a neúspěchů spojených se zacházením s výpočetní technikou. S tím souvisí možnost snížené kvality práce. Dále také mohou mít strach ze ztráty pracovního místa a ze ztráty kompetence.

Dále by se měl podnik snažit zajistit vedlejší podmínky pro hladké zavádění controllingu s pomocí počítačového zpracování dat. Co patří k těmto podmínkám?

V první řadě je to vytvoření dobrého konceptu, který slouží jako základ pro výběr,

propojení a agregaci dat významných pro rozhodování. Další podmínkou je mít vhodné fungující účetnictví. Data účetnictví by měla být ve strojově čitelné formě. Dále by měl být zaveden systém strategického a operativního podnikového plánování. Důležitou podmínkou pro hladké zavádění controllingu je také to, aby podnikový management byl oporou během celého procesu zavádění softwaru.

Podnik by se měl taky pokusit zachytit a posoudit hospodárnost softwaru controllingu. To je poněkud problematické. Hospodárnost vyplývá ze vztahu mezi užitkem vzniklým použitím SW a způsobenými náklady. Náklady můžeme předpovědět a zjistit, ale užitek nedokážeme dobře kvantifikovat. Hlavním užitkem je lepší zajištění informací.

3.1.2 Faktory neúspěchu controllingu podporovaného počítačovým zpracováním dat

Existuje řada problémů, které mohou ohrozit úspěšnost zavedení controllingu podporovaného výpočetní technikou.

- IT oddělení se staví vůči projektu odmítavě, nespolupracuje.
- Projekt je pro podnik příliš veliký, na podnik jsou kladeny vysoké požadavky.
- Podnikový management se chová příliš konzervativně. Management nepřipouští změnu v předkládání informací.
- Do projektu je vkládáno velké očekávání, projekt je velmi nadhodnocen.
- Zaměstnanci nejsou zapojeni do procesu zavádění SW.
- Zaměstnanci nejsou připraveni na použití SW.

Podniky by měly mít také na paměti, že vedle pozitivních efektů, které s sebou přináší informační systémy, mohou nastat negativní vedlejší efekty. Na jedné straně tedy dochází k pozitivní a žádoucí integraci vytvořením jednotné datové základny, ale na druhé straně se stávají informace dostupnější pro pracovníky z jiných útvarů a zároveň musí podnik chránit svá data před zneužitím nežádoucími uživateli z vnějšího okolí podniku. Firmy tedy musí řešit otázku ochrany dat. Zneužití informací může totiž podniku způsobit nepříjemné ztráty. Zvláštní pozornost by měla patřit informacím finančního charakteru,

výsledným ekonomickým přehledům a výsledkům z výzkumu.

Dalším negativním efektem je informační odpad. Stále se rozšiřující kapacity paměti obvykle nenutí uživatele účinně data třídit a soubory včas likvidovat. Situace se pak pro něho stává méně přehlednou. [2]

3.2 Vývoj ve společnosti AEG Components a.s.

3.2.1 Představení společnosti AEG Components a.s.

Společnost AEG Components byla založena v červenci 1998 jako dceřiná společnost firmy AEG Kondensatoren und Wandler GmbH, která sídlí v Berlíně. AEG Components (dále „podnik“, „firma“, „AEG“) má své sídlo v Jičíně a zaměstnává přibližně 320 pracovníků. Od 31. 12. 2004 je podnik ve 100 % vlastnictví majitele Dr. Pavla Vingrála, který získal obchodní podíly společnosti v dubnu 2004 od správce konkurzní podstaty společnosti AEG Kondensatoren und Wandler. V roce 2007 AEG změnila svojí právní subjektivitu ze společnosti s ručením omezeným na akciovou společnost.

Podnikatelským cílem AEG je vývoj, výroba a prodej kondenzátorů. Co to vlastně kondenzátor je? Jde o zařízení na shromažďování elektrických nábojů, složené ze dvou vodičů oddělených od sebe izolujícím prostředím.

Společnost AEG vyrábí motorové a světelné kondenzátory ve výrobních skupinách:

- Motorové kondenzátory MKP s pojistkou proti přetížení ve válcovém hliníkovém pouzdře, které je plněné olejem (MKP-Si).
- Motorové kondenzátory MKP ve válcovém pouzdře z plastické hmoty plněném speciální zalévací pryskyřicí (zalévané kondenzátory). Výroba těchto kondenzátorů probíhá jednak ručně, tak i na 2 montážních automatech Mikron.
- Paralelní a sériové kondenzátory MKP s pojistkou proti přetížení ve válcovém hliníkovém pouzdře pro zářivková svítidla.

Dále se firma v r. 2009 vrátila k výrobě výkonových kondenzátorů (DPM), které jsou plněné olejem nebo plynem.



Obr. 1 Kondenzátory

Zdroj: <http://www.aeg-components.cz/>

Dnes AEG platí na trhu za vedoucí firmu v oblasti kvality a technologie. Mezi hlavní zákazníky společnosti patří firmy vyrábějící „bílou domácí techniku“ – jako jsou např. Electrolux, Whirlpool, Miele, Bosch nebo „zahradní techniku“ (čerpadla, sekačky) - Grundfos, Wilo Intec atd. (viz Příloha A).

Výroba kondenzátorů je soustředěna do 3 středisek - do 1 střediska předvýroby, kde probíhá výroba svitků, a do 2 montážních středisek.

V nové budově, vybudované na „zelené louce“ v rámci investičních pobídek, se nachází středisko předvýroby. Jde o klimatizovanou halu, ve které probíhá za stálé teploty 22 – 23°C fáze navíjení svitků (navinutí speciální pokovené folie na jádro). Další součástí výroby svitků jsou tzv. šopovací zařízení (naprašují zinek na čelo svitku, aby bylo možné uskutečnit proces pájení). Předvýroba je ukončena temperovacími pecemi, kde dochází k závěrečné stabilizaci svitku. Montážní středisko motorových kondenzátorů je umístěno v pronajatých prostorách ČSAD Jičín. Jedná se o starší jednoduchou technologii – ruční výroba. Naopak výroba jištěných kondenzátorů je umístěna v nové budově, kde jsou umístěny ucelené technologické linky, které kompletně zajišťují montáž kondenzátorů. Výroba probíhá ve 3 směnném provozu. Počet pracovníků ve výrobě je přibližně 270. Pro

zajištění vysoké kvality podle standardů ISO 9001 je každý kondenzátor kontrolován na předepsané fyzikální vlastnosti.

V regionu Jičínska se firma AEG Components chová jako stabilní zaměstnavatel a velmi úzce spolupracuje se zástupci města Jičína a širšího regionu. [1]

3.2.2 Vývoj na počátku společnosti – do roku 2001

Postupný náběh výroby ve společnosti začal v dubnu 1999 výrobou zalévaných kondenzátorů MKP, ke konci r. 1999 po provedení transferu příslušné výrobní technologie z mateřské společnosti došlo i k rozšíření o výrobu jištěných kondenzátorů MKP-Si. Partnerem v oblasti nasazení výpočetní techniky a informačního systému se stala sokolovská společnost HSF (Hardware, Software, Firma). Po počátečním „hardwarovém“ vybavení byl spuštěn i příslušný informační software, který však od prvopočátku byl zaměřen pouze na moduly financí (účetnictví), skladů a mezd. Evidence výroby nebyla v systému uplatněna a její evidence byla nahrazena systémem Microsoft Office Excel. Uplatnění controllingových nástrojů v tomto softwaru nebylo prakticky možné, neboť neprovázanost systému neposkytovala aktuální informace o hospodaření firmy a o jejích aktivitách. Společnost AEG od počátku pracovala na zlepšování produktivity práce a efektivnosti výrobních a administrativních procesů, aby potvrdila a posílila své postavení vůči konkurenci. Ale tento používaný software omezoval společnost v jejím rozvoji a hlavně nesplňoval kritéria kvality, která by firma od takového softwaru předpokládala.

3.2.3 Vývoj od roku 2001 – Navision Financials

Vzhledem k tomu, že informační systém od firmy HSF Sokolov, který společnost AEG používala do konce července 2001, nebyl provázaný a plně integrovaný, rozhodlo se vedení společnosti v březnu 2001 provést změnu v nasazení podnikového informačního systému. Na základě výběrového řízení byl vybrán informační systém Navision Financials a za implementátora byla vybrána brněnská firma Future Engineering a.s. Po zpracování „Cílového konceptu“ a školení uživatelů byl systém Navision Financials spuštěn dne 1. 8.

2001. Největším přínosem tohoto nového informačního systému se stala jeho provázanost. Zaúčtování každého dokladu aktualizuje zůstatky na účtech v účetní osnově (např. dodavatelské nebo odběratelské saldo, nedokončená výroba, pohyby skladů atd.) a tím systém neustále průběžně poskytuje aktuální informace o hospodaření společnosti.

Výhodou nového IS je také možnost dohledávání detailních položek tzv. systémem „navigace“. Je možné z jakéhokoli přehledu (např. dodavatelů, zákazníků, zboží atd.) touto funkcí zobrazit detailní položky - náhled dokladu, způsob zaúčtování, ocenění, atd.

Velký posun v kvalitě informací a přínosy tohoto nového softwaru nastaly prakticky ve všech sledovaných oblastech.

Markantní je to zejména v oblasti **financí – účetnictví**. Co patří k zásadním změnám? Proti minulému systému bylo možné začít porovnávat plán a skutečnost - ke každému účtu je možné vytvořit plán/rozpočet a sledovat průběžně skutečné hodnoty a plnění pomocí nástroje - rozpočty, kde je možné zvolit různá časová období (den, týden, měsíc, rok) a nákladová střediska.

Bez programátorských zásahů je možné dle vlastních potřeb vytvářet různé finanční analýzy. K tomu slouží významný nástroj - účetní schéma, kde lze snadno nadefinovat účty, které se mají porovnávat a sumarizovat, a na tomto základě je možné získat aktuální přehled o hospodaření, tocích peněz, což je významný nástroj pro rozhodování managementu. Tento nástroj v minulém systému zcela chyběl.

Velký posun nastal v automatickém párování faktur a plateb, což s sebou přineslo velkou časovou úsporu práce účetním. Dodavatelská a odběratelská salda jsou průběžně aktualizována, není nutný další uživatelský zásah a dohledávání.

Nový systém s sebou také přinesl naplnění požadavků Zákona o účetnictví a to zejména v průkazném a průběžném opravování účetních dokladů. Na rozdíl od minulého softwaru neumožňuje tento systém přepsat zaúčtované hodnoty, opravy je nutné provádět vždy vystavením opravných dokladů.

Nasazení nového systému také významně rozložilo pracovní zatížení v účtárně, protože

nedochází k dávkovému účtování na konci měsíce, ale účtuje se průběžně. Tím odpadá časová náročnost při zpracování měsíčních účetních výsledků. Potřebné údaje a sestavy jsou průběžné a kdykoliv k dispozici.

Další oblastí, kde došlo ke kvalitativnímu skoku, je oblast **skladového hospodářství**. Správnou aplikací a nastavením modulu – „sklad“ byl vytvořen důležitý nástroj na správu a řízení skladu, zejména s ohledem na vývoj vázanosti oběžných prostředků. Bylo možné začít analyzovat maximální a minimální množství nejen skladovaného zboží, ale i množství objednávaného. Tím, že tento systém používá metodu plánování materiálových požadavků, bylo možné se začít zabývat optimalizací skladových zásob, ve svém důsledku to vedlo ke snížení skladových zásob a zrychlení obrátkovosti, což se příznivě projevilo v peněžním toku společnosti. Zároveň to vedlo i ke snížení počtu pracovníků v oddělení nákupu.

Nový software umožnil také mimořádný posun v oblasti **výroby**. Evidence výroby v minulém systému nebyla k dispozici. Po nasazení nového informačního systému společnost získala aktuální informace o vývoji nedokončené výroby, protože dochází k průběžnému účtování spotřeby materiálu a práce, a výrobní zakázky jsou průběžně ukončovány.

Informační systém v období příprav operativních plánů výrob umožňuje:

1. Posoudit stav reálného materiálového krytí plánovaných úkolů (možné simulovat různé varianty plánu výroby).
2. Kapacitní plánování - dle získaných poznatků ve společnosti však tato funkce nebyla od počátku adekvátně naplněna důležitými informacemi (kapacitní parametry strojů), které jsou nutné pro použití při řízení výroby. Přitom však modelování výrobního procesu by mohlo zcela nahradit používání různých normativů a ve svém důsledku by příznivě ovlivnilo flexibilitu firmy a vedlo by ke zvýšení propustnosti výroby.

V informačním systému bylo nutné také vyřešit datovou komunikaci mezi dceřinou a mateřskou firmou v Berlíně (denní přenosy technologických dat – nové výrobní kusovníky nebo jejich verze, výrobní postupy, nové karty materiálu, jakož i prodejní objednávky a

jejich aktualizace pro materiálové plánování). Zpětně se dá zhodnotit, že proti systému datových přenosů v minulém systému, došlo ke kvalitativnímu posunu a téměř bezporuchovým přenosům. Protože společnost AEG Components svěřila svoji expediční činnost od prvopočátku logistické firmě M. Preymesser, která měla své sklady v Mladé Boleslavi, bylo nutné s přechodem na nový informační systém dořešit i datovou komunikaci s tímto logistickým partnerem, který skladovou evidenci uskutečňoval ve svém interním systému.

3.2.4 Modulové rozšíření informačního systému 2003

V souvislosti s narůstajícími finančními problémy mateřské společnosti v Berlíně bylo rozhodnuto o uskutečnění závěrečného transferu výrobní technologie (vlastní know-how výroby svitků, jako základní vstupní komponenty pro výrobu kondenzátorů), přesunu oddělení vývoje, laboratoře a zkušebny v roce 2003 z mateřské společnosti do výrobního závodu v Jičíně. Bylo tedy nutné s předstihem připravit ke konci roku 2002 i modulové rozšíření používaného informačního systému. Hlavní historická změna spočívala v tom, že do dceřiné společnosti v Jičíně byly převedeny zejména činnosti v oblasti přímého prodeje a nákupu ze zahraničí. Funkce mateřské firmy (výhradní odběratel produkce a výhradní dodavatel materiálu z dovozu) tak byla v tomto směru zcela omezena a firma v Jičíně byla s předstihem připravena na důsledky konkursu mateřské společnosti v Berlíně v srpnu 2003.

Modul „prodej - pohledávky“ bylo nutné rozšířit o další funkčnosti, tak aby poskytoval rychlé informace pro řízení prodeje. Kromě sledování saldokonta (saldokonto bylo jak v systému do r. 2001, tak i po nasazení Navision Financials) modul nově poskytuje důležité informace o platební morálce odběratelů, umožňuje sledování a vyhodnocování provize jednotlivých obchodních zástupců, nabízí sledování ziskovosti jednotlivých výrobků atd. Navíc bylo umožněno zavést EDI komunikaci s vybranými zákazníky (jedná se o objednávky zákazníků, vystavené faktury a dodací listy) a dále zajistit evidenci zboží v konsignačních skladech, které firma má (Dánsko, Francie, USA, Čína). V souvislosti s otevřením logistického skladu firmy M. Preymesser v Jičíně, v těsné blízkosti společnosti AEG, bylo nutné vyřešit znovu i otázku datové komunikace. Po provedené analýze bylo

rozhodnuto o změně a o nasazení systému Navision i pro pracovníky společnosti M. Preymesser, pro něž je vytvořena speciální hlavní nabídka, která obsahuje pouze jimi používané funkčnosti.

V rámci rozšíření funkcí systému bylo navrženo a připraveno nasazení čárových kódů v oblasti skladové evidence a v evidenci výroby. Toto však nebylo zatím uskutečněno.

3.2.5 Vývoj od roku 2007 – Microsoft Business Solutions – Navision

V roce 2007 se firma rozhodla provést upgrade informačního systému a aplikovat nový systém Microsoft Business Solutions – Navision.

Tato verze vznikla jako první po akvizici Navisionu společností Microsoft. Byla vyvinuta odborníky v dánském vývojovém středisku, kde dříve Navision sídlil. V dnešní době se tam nachází největší vývojové centrum společnosti Microsoft mimo území USA. Verze Microsoft Navision je vhodná zejména pro malé a středně velké podniky nebo pro pobočky velkých společností. Zavedení této verze má minimální dopad na běžný chod firmy. Možná právě díky tomuto faktu je systém v současné době používán ve více než 700 společnostech v České Republice a na Slovensku. Po celém světě je aplikován ve více než 45 000 společnostech.

Microsoft Business Solutions – Navision poskytuje hlubší pohled na důležité podnikové informace, lépe kontroluje finance společnosti a přináší svým uživatelům významné výhody v konkurenční soutěži na trhu. Při vývoji této verze se odborníci snažili vycházet především z požadavků a skutečných přání zákazníků. „Microsoft Navision integruje finanční, výrobní, distribuční a zákaznický management, dodavatelské řetězce, analýzu a data z elektronického obchodu do jednoho organizovaného řešení.“² Oproti předcházející verzi poskytuje tato verze řadu nových funkcí, doplňků a vylepšení. K nejvýznamnějším

² Microsoft 2009 [online]. [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/presspass/MSG/20050216_news1.mspx>

inovacím patří:

- Nový vzhled uživatelského rozhraní – styl rozhraní Microsoft Office Outlook zvyšuje produktivitu zaměstnanců. Zaměstnanci si můžou vytvořit své základní menu a propojit si ho s ostatními pracovními zdroji. Mají tak lepší přístup k informacím, dokážou rychleji reagovat.
- Možnost automatického mezipodnikového účtování.
- Grafického plánování ve výrobě – umožňuje získat lepší přehled o rozpracovaných a plánovaných zakázkách.
- Automatické zasílání zpráv a upozornění o určitých událostech v systému.
- Možnost vytvářet rozpočty prodeje zboží a porovnávat je se skutečností za pomoci analytických sestav.
- Nástroj Business Analytics – ten je určen pro grafické manažerské analýzy, pro tvorbu sestav a různých přehledů. Tento nástroj však v AEG není aplikován.

3.2.6 Aktuální stav – 2009

V polovině roku 2009 se firma začala zajímat o možnost nasazení nových tzv. Add-on modulů Navertica Controlling Essentials, které rozšiřují možnosti jednotlivých modulů informačního systému a to v otázce controllingových přístupů. Jedná se o nové možnosti zejména v modulech „finance, prodej, nákup a sklady“. Na základě analýzy byly tyto nové moduly nasazeny na začátku září 2009 a začaly být ihned využívány pro potřeby řízení jednotlivých oblastí a pro rychlé informace předávané vedení společnosti.

Na konci r. 2009 firma měla možnost výhodně získat nový rychlý a jednoduchý reportovací nástroj „Jet Reports“, který z dat obsažených v systému Navision připraví velmi jednoduchým postupem výstup do podoby Excel, takže se nadále používá známé prostředí a jeho funkce. Výhodou je, že reporty vedou přímo do systému Navision. V Excelu je tak možné využívat i pokročilé funkce (vzorce), velmi působivým doplňkem jsou excelovské grafy a podmíněné formátování. Tento reportovací nástroj zobrazuje i vazby mezi tabulkami a lze definovat více datových zdrojů, tj. více reportů v jednom sešitě Excel. Jako velmi výhodnou se jeví funkce „plánovače“ – reporty je možné spouštět a

ukládat na základě plánu automaticky. Bohužel firma nenašla prostředky pro to, aby práce controllera mohla být rychlejší, efektivnější a přinášela větší uživatelský komfort. Nerealizace nákupu tohoto nástroje tak odráží faktický stav a náhled na práci controllingu ve firmě. [20]

3.3 Shrnutí

V průběhu posledních dvaceti let dosahuje výpočetní technika stále větších pokroků a zaznamenává obrovský rozmach. Proto by bylo téměř nemožné a nepochopitelné, kdyby se tento svět počítačů nedotkl také oblasti controllingu. Podpora ze strany počítačové techniky je stále silnější a tento trend lze očekávat i v následujících letech.

Podniky se snaží najít co nejlepší informační systémy, které budou plně vyhovovat jejich potřebám. Firmy by měly výběru a nasazení konkrétního IS věnovat zvýšenou pozornost, protože tato volba ovlivní nejen fungování podniku jako celku, ale i konkrétní úroveň controllingu ve firmě. Díky nasazení IS do podniku se mění i náplň práce controllera.

Ve společnosti AEG Components byl na počátku jejího fungování v Jičíně nasazen IS, který se však po 2 letech ukázal jako nedostatečný, protože nevyhovoval potřebám řízení společnosti a kritériím kvality. Proto došlo ke změně a výběru nového IS - Navision Financials, který prošel v dalším období několika důležitými vývojovými etapami. Vedení společnosti musí dbát na to, aby se daný IS neustále rozvíjel, protože jen tak může přinášet další nové informace nutné pro řízení společnosti.

4. ANALÝZA PRAKTICKÉHO UPLATNĚNÍ CONTROLLINGU V AEG COMPONENTS A.S. VE VYBRANÝCH OBLASTECH

Cílem praktické části je analýza stavu informačního systému a zjištění, zda pro controllingové řízení nabízí dostatečné informace a zda vyhovuje potřebám manažerů při řízení společnosti. Je zřejmé, že základní informační systém je určen zejména pro každodenní operativní řízení, sběr a zpracování vstupních informací (např. prodejní a výrobní zakázky, fakturace, vedení účetnictví atd.). Dále je nutné zjistit, zda IS nabízí možnost agregace dat do vyšších celků (např. za skupiny výrobků, zákazníků, regionů, středisek atd.) a zda IS zajišťuje porovnávání plánovaných hodnot a dosahovaných skutečností v různých oblastech. Je jasné, že základní IS zcela neodpovídá reálným potřebám manažerů, avšak bez údajů z IS není pravděpodobně žádný manažer schopen zaujímat kvalifikovaná rozhodnutí.

Proč je kladen v současné době takový důraz na controllingové řízení?

Je to vyvoláno zejména:

- a) Tlakem ze strany zákazníků na meziroční snižování prodejních cen.
- b) Tlakem ze strany dodavatelů na zvyšování nákupních cen výrobních materiálů.
- c) Tlakem ze strany majitelů na maximální efektivnost výroby, využívání výrobních kapacit a zhodnocení vložených zdrojů.
- d) Potřebou zvýšení efektivity řízení jednotlivých oblastí na základě porovnání plánovaných a skutečně dosahovaných hodnot.
- e) Nutností zkvalitnění procesu plánování.
- f) Potřebou zajištění agregovaných reportů pro pravidelné vyhodnocování managementem, analýzu a přijímání nápravných opatření.

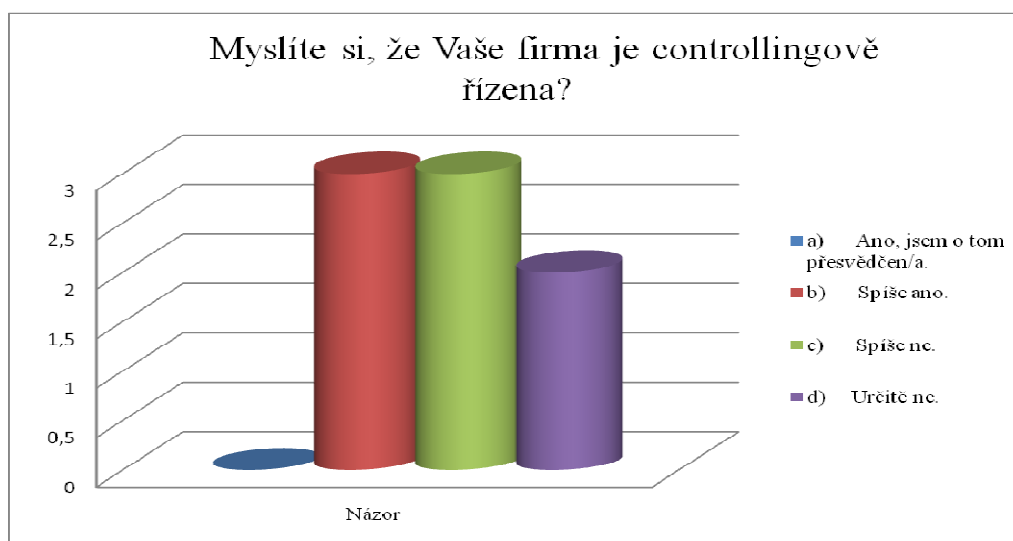
4.1 Dotazník

Před samotným zkoumáním uplatňování controllingu v jednotlivých oblastech byl sestaven dotazník (viz Příloha B). Zaměřuje se na vnímání controllingu ve společnosti a má za úkol doplnit analýzu o jeho stavu. Dotazník byl vytvořen pro manažery této firmy. Byla využita metoda anonymního dotazníku. O spolupráci bylo požádáno 8 manažerů. Dotazník navrátilo všech 8 manažerů.

V dotazníku jsou použity převážně uzavřené otázky, které dotazovanému nabízejí hotové alternativy odpovědí. První dva dotazy se týkají toho, jak je controlling ve firmě vnímán. V dalších 6 otázkách byli manažeři tázáni, zda se k nim dostávají a zda mají informace o podstatných záležitostech týkajících se firmy (např. informace o nákladech, o krycích příspěvcích). Poslední otázka se týká informačního systému.

Cílem dotazníku tedy především bylo zjistit, jestli manažeři vidí jejich podnik jako controllingově řízený a zda je v managementu dostatečná informovanost.

Jaká zjištění dotazník přinesl? Lze říci, že z dotazníku mnoho pozitivních závěrů nevyplývá. Ani jeden z manažerů není totiž přesvědčen o tom, že by firma byla controllingově řízena.



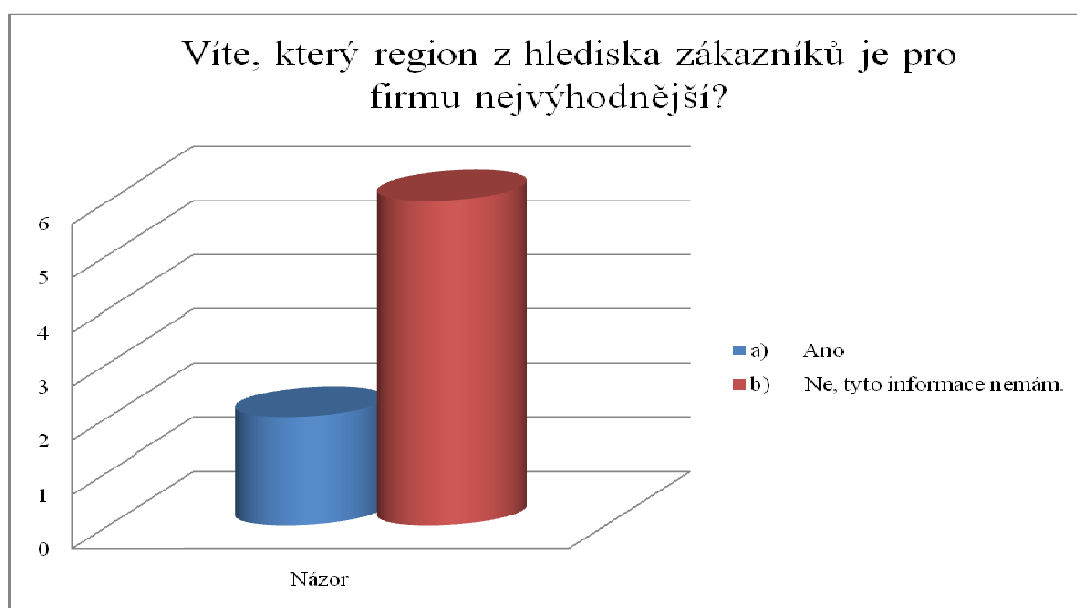
Obr. 2 Vyhodnocení otázky č.1

Zdroj: Vlastní zpracování

Většina má negativní názor, buď že firma spíše není, nebo ve dvou případech dokonce že určitě není controllingově řízena. Tři manažeři se přiklonili k názoru „spíše ano“.

Na druhou otázku, jak jednotliví členové managementu vidí rezervy v uplatňování controllingu bylo několik dotazníků bez odpovědi, nebo že dotyčný nevidí rezervy. V některých dotaznících však přeci jen nějaké rezervy označeny byly. Jde zejména o oblast plánování a následných kalkulací (s cílem odhalení slabých článků jednotlivých produktů), zvýšení úlohy controllingu ve společnosti.

Na další otázku na informovanost, která cílová skupina zákazníků je pro firmu výhodná, byla polovina z odpovědí kladná, což vyplývá i z pravidelného hodnocení v prodejním reportingu. Horší informovanost však je již při pohledu na výhodnost zákaznických regionů. Pouze 25% manažerů ví o tom, který region je pro firmu výhodný.



Obr. 3 Vyhodnocení otázky č. 4

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka týkající se informací ohledně výhodnosti sortimentu výrobků nebyla hodnocena pozitivně. Pouze 1 odpověď byla kladná, ostatní byly negativní, tyto informace se k manažerům nedostávají. To souvisí i s úrovní výpočtu kalkulací a neexistencí vyhodnocování následných kalkulací. S touto oblastí souvisí i otázka týkající se

vyhodnocování krycích příspěvků jednotlivých sortimentů. Všechny odpovědi byly negativní, což odráží skutečnost, že otázce vyhodnocování sortimentu dle krycích příspěvků není zřejmě ve firmě věnována žádná pozornost a nestalo se součástí pravidelné práce controllingu.

Odpovědi na minimální obrat firmy byly z větší míry pozitivní, $\frac{3}{4}$ manažerů má představu a informace o tom, jakého minimálního obratu musí firma v období dosáhnout, aby byl dosažen bod zvratu, tj. aby náklady firmy byly pokryty.



Obr. 4 Vyhodnocení otázky č. 7

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce nákladovosti jednotlivých středisek je informovanost u manažerů minimální. Dva manažeři mají informace, zbytek o nákladech středisek informace nemá. To ukazuje buď na neexistenci vyhodnocování, nebo na slabou úroveň informací směrem k manažerům (vnitropodnikový informační systém).

Na poslední otázku, zda informační systém nabízí pro řízení konkrétního manažera dostatek informací nejsou odpovědi tak vyhraněné. Dva manažeři odpověděli, že informací je dostatek, dva vyjádřili též pozitivní názor, avšak s tím, že některé informace chybí. U poloviny manažerů byla zaznamenána odpověď „spíše ne“. Je však nutné zvážit i

schopnost manažerů informace pro řízení z informačního systému získat a řádně interpretovat pro svoji řídicí činnost.

Následující analýza uplatnění controllingu v jednotlivých oblastech byla provedena na základě rozhovorů s odpovědnými odbornými manažery AEG Components, studiem interní firemní dokumentace a na základě poznatků získaných během odborné praxe.

4.2 Nákup

4.2.1 Plánování nákupu

Jak již bylo zmíněno dříve, je firma zakázkově řízena. V minulosti byla optimální výše výrobní zakázky 5000 ks kondenzátorů, v současné době se však průměrné množství v jedné zakázce snižuje a je na hodnotě 2 000 ks, což s sebou přináší již značné problémy jak v organizaci efektivního nákupu, tak i efektivní výroby. Jaké možnosti nabízí informační systém pro pracovníky nákupu, aby dokázali zajistit výrobní materiál pro výrobu včas a přitom efektivně?

Na základě termínů plnění objednávek jednotlivých zákazníků, které jsou do informačního systému zadávány pracovníky prodeje, generuje systém požadavek na objednání materiálu. Pokud necháme stranou otázku nových materiálů na nové výrobky, které musí projít procedurou vnitřního firemního schvalování, můžeme konstatovat, že informační systém nabízí pro rutinní zpracování objednávek materiálu příslušné nástroje. Vzhledem k tomu, že pro vlastní výrobu kondenzátorů je nutné nejdříve vyrobit v předvýrobní fázi tzv. svitek, který tvoří jádro kondenzátoru, musí být i ve fázi plánování nákupu a organizace výroby k tomu přizpůsoben celý systém. V informačním systému se tak pracuje s několika typy zakázek - s plánovanými zakázkami, pevně plánovanými a vydanými zakázkami. Po ukončení výroby systém pracuje dále s pojmem dokončená zakázka.

Plánovaná zakázka vzniká na základě zadání prodejní objednávky s příslušným termínem dodání zboží. Systém automaticky přihlíží ke stavu skladu hotových výrobků a v případě, že zboží není skladem, je zakládána plánovaná výrobní zakázka. Aktualizace databáze

zakázek se provádí vždy v nočních hodinách, tak aby následující den byla databáze co možná nejpřesnější pro plánování požadavků na materiál. Pokud nákupní oddělení prověří materiálové zajištění je provedena změna stavu zakázky z plánované na pevně plánovanou s tím, že je zadána do výroby zakázka na výrobu svítka. Podle požadovaného termínu dodání zboží k zákazníkovi se odvíjí celý proces plánování zpětně, tj. určí se datum, kdy se musí nejpozději zakázka zadat do výroby, aby se termín potvrzený zákazníkovi dodržel. Po ukončení výroby „svítkové“ zakázky je změněn opět stav zakázky na vydanou s tím, že je zakázka připravena pro vlastní výrobu kondenzátoru.

Firma má v IS zabudovanou i funkci rezervací, které však nejsou zcela vyhovující a adresné. Je totiž možné, že dochází k použití rezervovaného množství pro potřeby nějakého jiného zákazníka. Slabiny tohoto systému rezervací je nutné v budoucnu dořešit.

4.2.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je jedním z nástrojů controllingu, který je pro firmy velmi užitečný. Jeho úkolem je rozeznání a určování slabín dodavatelů a vytvoření maximální důvěry v dodavatele a jejich produkty či služby. Včasným odhalením jednotlivých chyb a zahájením nápravných a preventivních opatření ve spolupráci s dodavatelem se podaří minimalizovat náklady v souvislosti s pořízováním, výrobou a zároveň minimalizovat rizika výroby či dodání neshodných výrobků.

Společnost AEG tento nástroj využívá, vidí v něm cestu, jak si vychovat dodavatele. Je nutno podotknout, že uplatňování systému hodnocení dodavatelů je vyžadováno ze strany auditorů, kteří každoročně kontrolují systém ISO 9001. V minulém informačním systému do r. 2001 neexistovaly žádné nástroje pro toto hodnocení a ani v počátku změny od poloviny r. 2001 na systém Navision Financials nebyly tyto nástroje k dispozici. Teprve společným úsilím firmy a dodavatele SW se podařilo v r. 2004 po převzetí funkce přímého prodeje a nákupu od mateřské společnosti naprogramovat dodatečný zakázkový modul pro hodnocení dodavatelů. Výstupy a informace o hodnocení konkrétních dodavatelů jsou certifikačním auditorem hodnoceny pozitivně.

Firma hodnotí každou dodanou zásilku či posuzuje každou poskytnutou službu, a to

především z hlediska: dodržení kvality, dodaného množství, plnění termínů a ceny produktů. A dále dle schopnosti komunikace, vstřícnosti řešit vzniklé neshody, schopnosti pružné reakce na změnu požadavků a také dle prokazatelnosti funkčnosti a efektivnosti systému kvality.

Společnost AEG provádí pravidelné hodnocení dodavatelů. Hodnocení jsou všichni **dodavatelé výrobního materiálu**. Toto hodnocení probíhá při vstupní revizi zboží. Provádí se čtvrtletně a výsledek hodnocení je dodavatelům zaslán oddělením strategického nákupu jednou ročně. Oblasti pravidelného hodnocení dodavatelů jsou: kvalita dodávek, množství odchylky a termínové odchylky.

Každé kontrolované dodávce výrobního materiálu se přiřazují znaky charakterizující dodávku zboží jako: dodavatel/číslo dodavatele, identifikační číslo dodaného zboží, datum příjmu zboží, dodané množství, výsledek zkoušky/kontrolní kód, kód chyby. Pokud je do výroby postoupen materiál bez kontroly, označí se kontrolním kódem „140“. Vyjde-li najevo teprve při dalším zpracování, že není bez závad, provede se dodatečná oprava registrace a kódování.

Celková hodnota kvality dodavatele (QZ) se skládá se 3 hodnotících známek, kterým je přiřazena různá vážnost a která hraje roli v celkovém výpočtu:

QZ - LQ – kvalita dodávek	- s faktorem vážnosti 3
QZ - MA – množství odchylky	- s faktorem vážnosti 1
QZ - TA – časové odchylky	- s faktorem vážnosti 1

Vzorec pro výpočet celkové hodnoty kvality dodavatele:

$$QZ = 0,6 * QZ-LQ + 0,2 * QZ-MA + 0,2 * QZ-TA \quad (1)$$

Tento algoritmus výpočtu je naprogramován přímo v systému Navision.

Pro výpočet konkrétních hodnotících známek jsou v systému používány následující vzorce:

a) Hodnoticí známka pro kvalitu dodávek.

$$QZ-LQ = \left\{ 101 - \frac{WE_{\text{dobré}} \times 1 + WE_{\text{vedlejší}} \times 5 + WE_{\text{hlavní}} \times 30 + WE_{\text{kritické}} \times 100}{\text{počet došlých dodávek}} \right\} \times 100 [\%] \quad (2)$$

$WE_{\text{dobré}}$: vstupy zboží bez chyb (neexistují žádné odchylky ke sjednaným požadavkům)

$WE_{\text{vedlejší}}$: vstupy zboží s vedlejší chybou (sice s odchylkami, ale jsou zpracovatelné bez vícenákladů)

$WE_{\text{hlavní}}$: vstupy s hlavní chybou (s odchylkami, zpracovatelné s vícenáklady, víceprací)

$WE_{\text{kritické}}$: vstupy zboží s kritickou chybou (se závažnými odchylkami, které vedou k zamítnutí příjmu zboží, k reklamaci, vrácení zboží)

b) Hodnoticí známka pro množstevní odchylky.

$$QZ-MA = \left\{ \frac{WE_{-20/-10} \times 0,1 + WE_{-20/-10} \times 0,65 + WE_{-10/+10} \times 1 + WE_{+10/+20} \times 0,8 + WE_{+20} \times 0,4}{\text{počet došlých dodávek}} \right\} \times 100 [\%] \quad (3)$$

Př:

$WE_{-20/-10}$: odchylka v dodaném množství mezi -20% až -10% z celkového množství

WE_{+20} : odchylka v dodaném množství více než + 20% z celkového množství

Ve vzorci výpočtu jsou kvantifikovány množstevní odchylky skutečně dodaného zboží ve srovnání k objednanému množství na objednávce. Negativní čísla znamenají dodávku menšího množství, kladná čísla naopak znamenají dodání vyššího množství

proti objednatelce. Hodnoty jsou uvedeny v %.

c) Hodnotící známka pro časové odchylky.

$$QZ-TA = \left\{ \frac{WE-10 \times 0,7 + WE-10/-5 \times 0,8 + WE-5/+5 \times 1 + WE+5/+10 \times 0,8 + WE+10 \times 0,6}{\text{počet došlých dodávek}} \right\} \times 100 [\%] \quad (4)$$

V algoritmu výpočtu jsou postiženy odchylky skutečného termínu dodávky ve srovnání s termínem na objednávce, popř. s potvrzeným termínem dodavatele, který je firmou akceptován. Opět negativní čísla znamenají předčasné dodávky, kladná čísla zpožděné dodávky – hodnoty jsou ve dnech.

Podle dosaženého stupně splnění celkové hodnoty kvality (QZ) se dodavatelé přiřazují třem skupinám:

Tab. 1 Rozdělení dodavatelů do skupin

Skupina	Celková dosažená hodnota kvality
A	$97,5 \% \leq QZ$
B	$92,5 \% \leq QZ < 97,5 \%$
C	$\leq 92,5 \%$

Zdroj: Metodický návod – Hodnocení dodavatele

V závislosti na dosažené celkové hodnotě kvality QZ musí být zahájeny aktivity nebo opatření pro budoucí zajištění správného a kvalitního nákupu materiálu a musí se dohlížet na účinnost těchto opatření. [17]

Vyhodnocení dodávek

Firma

X Y a.s.

Číslo dodavatele:

2676

Datum:

25.2.2010

Vystavil:

Strana:

1

Období hodnocení:

01.06.09 - 30.06.09

Kvalita dodávek							
Časové období 01.06.09 - U30.06.09	Dodávky 150	Dobré 149	Vedlejší chyba 1	Hlavní chyba 0	Kritická chyba 0		QZ-LQ 99,97
Množstevní odchylky M [%]							
Časové období 01.06.09 - U30.06.09	Dodávky 150	M<-20 0	-20<=M<-10 0	-10<=M<=+10 150	+10<M<=+20 0	M>+20 0	QZ-MA 100
Časové odchylky T [Dny]							
Časové období 01.06.09 - U30.06.09	Dodávky 150	T<-10 0	-10<=T<-5 0	-5<=T<=+5 150	+5<T<=+10 0	T>+10 0	QZ-TA 100
Celkové Údaje objednávek vyhodnocení							
Časové období 01.06.09 - U30.06.09	1 533 232,53 CZK		QZ 99,98		Průměr (>0) 99,98		

Shrnutí

Dosažená hodnota kvality 99,98 %, což odpovídá zařazení do skupiny jako A dodavatel

Obr. 5 Ukázka hodnocení dodavatele

Zdroj: Navision

Z výstupu IS jsou názorně doložitelné kvalitativní požadavky konkrétního dodavatele. V našem případě jsou časové a množstevní odchylky bez problémů, pouze u kvality dodávek vznikla za hodnocené období 1 vedlejší chyba, která však nemohla svojí váhou ovlivnit velmi dobré hodnocení tohoto dodavatele.

Za příslušné období lze ze systému získat i sestavu, která porovnává výsledky mezi

dodavateli. Pro konkrétní strategická jednání s dodavateli slouží tato data jako velmi dobrý podkladový materiál.

Porovnání dodavatelů AEG Components a.s. Datum : 25.2.2010 Hodnocené období: 01.01.09..30.06.09 Vystavil: Strana: 1						
Skupina dodavatele	Dodavatel	Celková hodnota kvality/Q Z	Dosažená kvalita dodávek/LQ	Množství odchylky/MA	Časové odchylky/TA	Počet dodávek v období
A	Dodavatel 1	100	100	100	100	25
A	Dodavatel 2	100	100	100	100	20
A	Dodavatel 3	100	100	100	100	18
A	Dodavatel 6	99,82	100	99,11	100	135
A	Dodavatel 7	99,79	100	100	98,97	29
A	Dodavatel 8	99,74	99,76	99,42	100	257
A	Dodavatel 9	99,69	100	100	98,46	13
A	Dodavatel 10	99,57	100	97,86	100	28
A	Dodavatel 15	99,28	100	97,6	98,8	75
A	Dodavatel 16	99,28	100	97,05	99,34	61
A	Dodavatel 17	99,15	100	100	95,76	33
A	Dodavatel 18	99,05	98,85	99,21	99,48	572
A	Dodavatel 19	98,9	98,17	100	100	54
A	Dodavatel 20	98,82	100	96,33	97,76	49
A	Dodavatel 21	98,57	98,78	97,34	99,16	143
A	Dodavatel 22	98,38	97,99	100	97,91	163

Obr. 6 Ukázka části sestavy porovnání dodavatelů

Zdroj: Navision

Názvy firem nejsou uvedeny plnými jmény, jsou anonymní.

Do hodnocení dodavatele se zahrnují dodavatelé surovin s velkými nákupními objemy a s vysokým nákupním rizikem. Dodavatelé s méně než 2 dodávkami za čtvrtletí se nehodnotí. Hodnocení se obvykle skládá z krycího listu, kde je v tabulkách přehledně zachyceno vyhodnocení dodávek. Je-li ze strany dodavatele požadováno, přikládá se několik stránek výpisu ze systému Navision, které srozumitelně dokládají hodnocení.

V rámci pravidelného hodnocení jsou vyhodnoceni také **dodavatelé režijního**

materiálu, náhradních dílů a služeb. Toto hodnocení se uskutečňuje v jednotlivých odděleních, která spolupracují s příslušnými dodavateli. Provádí se jednou ročně. Oblasti hodnocení dodavatelů jsou zde: kvalita dodávek, logistika a obchod. Jednotlivá oddělení si mohou stanovit další vlastní kritéria, dle kterých budou jejich dodavatele hodnoceni. V oblasti kvality se hodnotí především, zda dodavatel má/připravuje/nemá certifikovaný systém dle ISO 9001 a ISO 14001, dále jaký je výskyt neshodných dodávek a jaká je pružnost při řešení neshodných dodávek. V oblasti logistiky se hodnotí podle toho, zda se vyskytují opožděné, neúplné dodávky či dodávky bez dokumentů, dále se hodnotí pružnost reakce na mimořádné požadavky, stabilita dodavatele a zda existuje bezpečnostní zásoba u dodavatele. V oblasti obchodu se hodnotí především cenový vývoj, platební a dodací podmínky.

Hodnotitelé jednotlivých oblastí zaznamenávají svá hodnocení do souboru „Hodnocení dodavatelů do seznamu schválených dodavatelů“, který se každoročně aktualizuje. Každý dodavatel obdrží výsledný třímístný kód – nejlépe AAA, nejhůře CCC, přičemž první písmeno se vztahuje k hodnocení jakosti dodávek, druhé k zajištění logistiky a třetí k obchodním podmínkám poskytovaných dodavatelem. Dodavatel zůstává v seznamu schválených dodavatelů, pokud má v prvních dvou kategoriích (jakost, logistika) minimálně „B“. Pokud se v některé z těchto kategorií vyskytne „C“, dodavatel se dostává do skupiny dodavatelů navržených k vyřazení ze seznamu schválených dodavatelů. Dodavatel je pak požádán o stanovení nápravných opatření. Hodnotitel odpovědný za danou hodnocenou oblast posoudí, zda nápravné opatření a termín jeho realizace je akceptovatelné. Pokud ano, pak dodavatel zůstává v seznamu schválených dodavatelů se statusem „D“ (dočasně) a termínem, kdy hodnotitel zkontroluje provedení nápravného opatření a jeho účinnost. Dodavatel, který není schopen či ochoten provést nápravné opatření, zůstává v seznamu se statusem „Z“ (zamítnutí) a to pouze do doby, než jsou dohodnuty dodávky od alternativního dodavatele.

V případě nutnosti firma provádí také mimořádné hodnocení dodavatelů. Toto hodnocení je vyvolané především výrazným zhoršením kvality dodávek nebo jinými závažnými důvody.

Tento controllingový nástroj – hodnocení dodavatelů se stal ve společnosti AEG součástí běžné praxe ve vztahu k dodavatelům. Přestože z informačního systému jsou získávána objektivní data a hodnocení, je nutné brát na zřetel i některé další vazby. Jde zejména o skutečnost, že je potřeba posoudit postavení dodavatele na trhu. Firma je u některých dodávek zcela závislá na určitých dodavateli, kteří mají výsadní postavení na trhu. Výsledky hodnocení dodavatelů pak ztrácejí na své důležitosti a plní spíše informativní funkci. Případná nutná opatření jsou u tohoto druhu dodavatelů těžko prosaditelná. Takových dodavatelů má ale společnost AEG jen malé množství. [20]

Na závěr je nutné podotknout, že není stanovený univerzální způsob, jak hodnotit dodavatele. Každý podnik si sám při vytváření vlastního způsobu hodnocení dodavatelů musí zvolit vhodné kombinace hodnotících kritérií, které jsou pro firmu důležité.

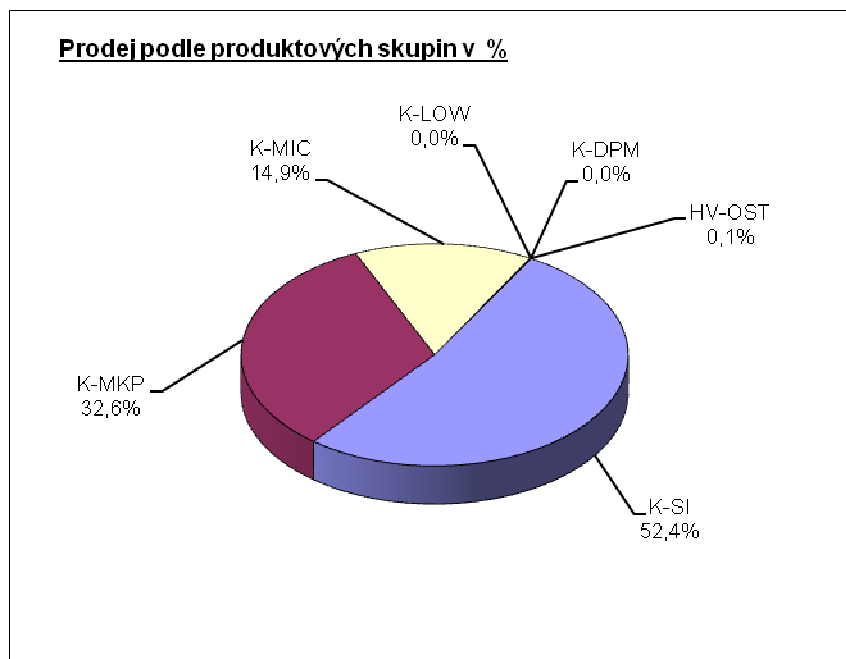
4.3 Prodej

4.3.1 Plánování a hodnocení prodeje

Cílem nastavení IS v oblasti prodeje je nutnost zajištění možnosti plánování a sledování prodeje podle produktových skupin, zákazníků, regionů, odvětví, kam je produkce určena a podle prodejců. K tomu je možné používat třídění (filtrování) v NF podle účtoskupin (např. rozdělení sortimentu na kondenzátory zalévané MKP, jištěné MKP-SI, či vyráběné na automatech Mikron) nebo podle dimenzí. Ty do konce r. 2009 obsahovaly pouze 2 dimenze – středisko a skupina. Od r. 2010 jsou zavedeny další 2 dimenze, které mají pomoci v detailnějším pohledu na data. Jedná se o dimenzi „region“ a o dimenzi „branch“ (odvětví).

Podle produktových skupin

Sortiment firmy je rozdělen účelově na produktové skupiny. Ty slouží k nastavení automatického analytického účtování tržeb na příslušná výnosová účetní konta.



Obr. 7 Prodej podle produktových skupin

Zdroj: Navision

Obr. 7 udává graficky podíly jednotlivých komoditních skupin, které byly za r. 2009 předmětem prodeje.

Na obr. 8 je uveden přehled o zbožové struktuře prodeje. Jedná se o celkový prodej za listopad roku 2009. Největší podíl na prodeji tvoří 2 největší skupiny – kondenzátory jištěné MKP-Si a zalévané MKP. Prodej kondenzátorů vyráběných na montážních automatech Mikron dosáhl za sledované období 20%.

Zbožová struktura prodeje		Datum:	8.2.2010
AEG Components a.s.		Strana:	1
		Sestavil:	
Období: 01.11.09..30.11.09			
Komoditní skupina	Prodej CZK	PODÍL V %	
K-SI	17 557 508,01	43,66	
K-MKP	14 474 086,04	35,99	
K-MIC	8 150 500,42	20,27	
HV-OST	27 952,60	0,07	
K-DPM	3 976,10	0,01	
K-LOW	3 972,40	0,01	
	40 217 995,57	100,00	

Obr. 8 Zbožová struktura prodeje

Zdroj: Navision

Dále je možné kombinovat i pohled zákaznický v sestavě „Zákazník/zboží – prodej“ za příslušné období (Obr. 9), včetně možného exportu do excelového prostředí pro následné grafické zpracování. Z přehledu je k dispozici rychlá informace o zbožové struktuře prodeje na konkrétního zákazníka za zvolené období, jaká hodnota prodeje v CZK byla dosažena a zároveň vypovídá o efektivnosti dosažených prodejních cen ve srovnání s cenami nákladovými (údaj je jak v absolutní částce zisku – ztráty, tak i v relativním vyjádření – tj. míra zisku, popř. ztráty). Tím, že je možné volit při generování sestavy několik různých pohledů – segment produkce, zákaznický segment, regionální segment atd., jsou výstupy z této sestavy zároveň i velmi dobře využitelné pro export do Excelu a její zpracování, ať už ve formě kontingenčních tabulek, nebo v grafickém vyjádření.

Zákazník/zboží - prodej

Březen 28, 2010

Období: 01.12.2009 .. 31.12.2009

Strana 1

AEG Components a.s.

Všechny částky jsou v CZK.

Zákazník: Číslo: XY

Položka oceně Zúčtovací datum: 1.12.2009 .. 31.12.2009

Číslo zboží	Popis	Fakturované množství	Měrná jednotka	Částka	Zisk	Zisk %
1	Kondenzátor 1	214	ST	4 132,46	109,26	2,64
2	Kondenzátor 2	2,352	ST	19 727,88	465,00	2,36
3	Kondenzátor 3	5,098	ST	90 490,02	3 313,18	3,66
4	Kondenzátor 4	1,02	ST	19 333,85	1 576,15	8,15
5	Kondenzátor 5	700	ST	47 556,60	5 976,60	12,57
6	Kondenzátor 6	213	ST	28 496,33	3 362,33	11,80
7	Kondenzátor 7	207	ST	11 356,62	1 227,92	10,81
8	Kondenzátor 8	310	ST	20 452,47	3 022,47	14,78
9	Kondenzátor 9	360	ST	30 770,69	5 074,69	16,49
10	Kondenzátor 10	504	ST	29 763,12	5 021,52	16,87
Celkem				302 080,04	29 149,12	9,65

Obr. 9 Zákazník/zboží - prodej

Zdroj: Navision

Podle zákazníků

Zákazníci jsou rozděleni na tuzemské a zahraniční (nastavení automatického účtování DPH). IS nabízí i výhodnou sestavu „TOP 10“, kde je možné velmi rychle zjistit podíly jednotlivých zákazníků na celkovém obratu a jejich umístění v žebříčku zákazníků. Výstup z této sestavy je následně využitelný i pro grafické znázornění obratu vybraných zákazníků.

Zákazník - nejlepších 10

AEG Components a.s.

Období: 01/12/2009 .. 31/12/2009

Strana

1

Sestavil:

Seřazeno podle Prodej (CZK)

Zákazník: Číslo: 1300001..2399999, Účto skupina zákazníka: ZAHR-OST, Filtr data: 12/01/09..12/31/09

Pořadí	Číslo	Název	Prodej (CZK)	Saldo (CZK)
1	2300129	Zákazník A	2 272 703,78	11 315 010,91
2	1300005	Zákazník B	1 868 071,34	1 030 881,06
3	2300004	Zákazník C	1 522 924,59	4 437,65
4	2300149	Zákazník D	1 407 120,88	778 788,47
5	2300003	Zákazník E	1 338 439,74	1 869 552,02
6	2300194	Zákazník F	1 195 345,58	1 037 699,01
7	2300092	Zákazník G	1 069 080,67	1 605 233,81
8	2300010	Zákazník H	999 378,44	4 410 626,67
9	2300016	Zákazník I	995 023,08	607 428,90
10	1300062	Zákazník J	947 397,23	7 107 153,38
Celkem			13 615 485,33	29 766 811,88
Celkový prodej			30 517 955,20	56 324 989,57
% z celkového prodeje			44,6	52,8

Obr. 10 Přehled nejlepších zákazníků

Zdroj: Navision

Tabulka kromě údajů z oblasti prodeje za prosinec 2009 zároveň i udává saldo pohledávek k danému datu, což je velmi podstatné pro rychlou orientaci pozice jednotlivých zákazníků. Nejen obrat je důležitý, ale i platební morálka jednotlivých zákazníků.

Podle regionů

Pro potřeby společnosti AEG byly světové regiony rozděleny na takové, podle kterých dochází k plánování a vyhodnocování. Na kartu zákazníka byla k 1. 1. 2010 doplněna dimenze příslušného regionu. Jedná se o tyto regiony:

Tab. 2 Regiony

AUS	Australia
EAS	East Asia – Východní Asie
EEU	East EU – Východní Evropa
NAR	North Amerika – Severní Amerika
SAR	South Amerika – Jižní Amerika
WEU	West EU – Západní Evropa

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě zadané dimenze na kartě zákazníka lze tak velmi snadno a rychle zjistit v daném časovém okamžiku, jakých výsledků daný region, resp. k němu přiřazení zákazníci, dosahuje. Z tabulky tedy můžeme vyčíst, že v lednu se na prodeji nejvíce podílel region „Západní Evropa“.

Zákazník - prodej dle REGION		8.2.10
AEG Components a.s.		
	Strana:	1
	Sestavil:	
Období: 01.01.10..31.01.10		
Seřazeno podle Prodej (CZK)		
Zákazník: Číslo: 1300001..2399999, Filtr data: 01.01.10..31.01.10		
Popisky řádků	Součet z Prodej (CZK)	PODÍL
WEU	26 867 571,75	66,2
EEU	5 616 732,70	13,8
EAS	3 832 181,58	9,4
NAR	3 504 265,66	8,6
SAS	626 258,99	1,5
SAR	133 590,55	0,3
Celkový součet	40 580 601,23	100,0

Obr. 11 Prodej podle regionů

Zdroj: Navision

Podle odvětví, kam je produkce určena

Tato nová dimenze „BRANCH“, která byla doplněna na karty jednotlivých zákazníků, dává velmi rychlý přehled o tom, jak se jednotlivá cílová odvětví, kam je produkce firmy AEG určena, podílí na celkovém obratu.

Tab. 3 Odvětví, kam je určena produkce

AIR	klimatizace, ventilátory
COLD	chladničky, mrazáky
COMP	kompresory
COOK	kuchyňské zařízení
DIST	distributoři
LGHT	osvětlovací tělesa
MOTO	motory
OIL	olejové kotle a topidla
OTH	jiné
POW	výkonové kondenzátory
PUMP	čerpadla, pumpy
WET	pračky

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obr. 12 vidíme výstup informačního systému, z kterého je zřejmé, jaká cílová odvětví se podílejí na obratu společnosti. Z obr. 12 vyplývá, že téměř 1/3 obratu představují společnosti, které jsou v segmentu trhu čerpadel. Tyto rychlé přehledy firma získává od počátku tohoto roku a snaží se pokračovat v dalších zdokonalení (kombinace dimenzí a filtrů), aby bylo možné pro obchodní a marketingová jednání poskytovat co nejrychlejší a nejpřesnější informace.

Zákazník - prodej dle BRANCH

AEG Components a.s.

Datum: 8.2.2010

Strana: 1

Sestavil:

Období: 01.01.10..31.01.10

Seřazeno podle Prodej (CZK)

Zákazník: Číslo: 1300001..2399999, Filtr data: 01.01.10..31.01.10

Popisky řádků	Součet z Prodej (CZK)	PODÍL V %
PUMP	11 568 803,67	28,51
MOTO	7 616 171,28	18,77
COLD	6 593 619,26	16,25
WET	5 198 880,39	12,81
LGHT	5 090 702,77	12,54
COMP	2 103 398,27	5,18
OTH	1 059 617,34	2,61
DIST	841 418,65	2,07
AIR	252 173,61	0,62
COOK	159 773,45	0,39
POW	82 671,89	0,20
OIL	13 370,65	0,03
Celkový součet	40 580 601,23	100,00

Obr. 12 Prodej podle odvětví

Zdroj: Navision

Podle prodejců

Na kartě každého zákazníka je zároveň i údaj o prodejci, který daného zákazníka má na starosti. Veškeré přehledy a statistiky o prodeji lze filtrovat podle jednotlivých prodejců (firma jich má 5) a zjišťovat tak osobní podíl každého z nich. Vzhledem k tomu, že někteří prodejci pracují na provizi (někteří jsou ve stavu jako stálí zaměstnanci), nabízí IS možnost přehledu výpočtu provize jednotlivým prodejcům podle uzavřených smluv. Statistika prodeje podle prodejců zároveň podává i velmi rychlý přehled o tom, jakých prodejních cen prodejce dosahuje, resp. jakou měrou se podílí na tvorbě firemní masy zisku.

Prodejce - statistika prodeje

AEG Components a.s.

Strana 1
Sestavil:

Období: 01/01/09..31/12/09

Všechny částky jsou v CZK.

Prodejce/nákupčí: V002..V006

Položka zákazníka: Zúčtovací datum: 01.01.2009..31.12.2009

Kód	Název	Prodej (CZK)	Zisk (CZK)	Zisk %
V002	A	236 689 316,34	8 317 859,34	3,51
V003	B	123 798 859,10	5 016 942,50	4,05
V004	C	27 451 032,43	747 333,84	2,72
V005	D	26 204 570,32	803 587,96	3,07
V006	E	40 904 965,25	1 108 973,51	2,71
Celkem		455 048 743,44	15 994 697,15	3,51

Obr. 13 Prodej podle prodejců

Zdroj: Navision

Jména prodejců, která jsou přiřazena jednotlivým kódům, nejsou v tabulce uvedena.

Sledování skutečných a plánovaných tržeb

Do konce r. 2009 firma musela sledovat porovnání skutečných a plánovaných tržeb mimo informační systém, a to v Excelu. Skutečnost získávala na základě exportovaných dat ze systému – zákaznicko-zbožová struktura a plánovaná data z Excelu. Tento excelový systém kromě různých kontingenčních tabulek umožňuje i různé grafické výstupy pro přehledné doplnění dat. Firma si uvědomovala nevýhodu tohoto systému ve zpracování dat po skončení období, a proto hledala nějaké nové řešení, které by jí umožnilo porovnávat plán a skutečnost okamžitě. Od r. 2010 využívá proto firma pro on-line posouzení plánovaných a skutečných tržeb v množství a hodnotě systém prodejních analýz v

Navisionu, který umožňuje po zaúčtování vydaných faktur aktualizovat data ihned. To přináší okamžitou informaci o tom, jak si který zákazník stojí v porovnání plánu a skutečnosti a na základě toho je možné ihned reagovat na vzniklou situaci (neplnění rozpočtu resp. přeplnění rozpočtu – trvalé či náhodné). Nevýhodou tohoto systému však zatím je skutečnost, že na zpracovaná data nenavazuje grafický výstup, který je nutné pořizovat exportem do Excelu a pak následně zpracovat.

Dříve než je možné používat různé analýzy, je k tomu nutné vytvořit předpoklady. Tím se rozumí: vytvoření rozpočtu, vytvoření sestavy příslušné analýzy a nastavení šablon řádků a sloupců analýzy.

Vytvoření rozpočtu není až tak složité, protože je zde možnost využití funkce importu dat z excelového zdroje. Rozpočtů můžeme vytvořit několik, ve firmě se využívá pohled hodnotový (CZK) nebo ve fyzických jednotkách (ks). To znamená, že se jedná o rozpočet prodeje na příslušné období, kde do řádků rozpočtu se uvádějí jednotliví zákazníci (buď v hodnotě CZK nebo v ks), do sloupců potom období - viz obr. 16 (většinou se zadávají rozpočty po měsících, což má souvislost s reportingem ve firmě). Může však být i rozpočet čtvrtletní, roční, týdenní či denní. Pokud je zadán rozpočet v měsíčních hodnotách, má to výhodu v tom, že pouhou změnou období na čtvrtletí či na rok se data automaticky sčítají.

Sestava analýzy

AEG Components a.s.

Období01/01/09..31/12/09

Řádek analýzyPRODEJ

Sloupec analýzyPRODEJ

Zobrazení analýzyPRODEJ

Všechny částky jsou v CZK.

Řádek analýzy: Filtr data: 01/01/09..12/31/09, Filtr rozpočtu zboží: PRODEJ

Strana:1

Datum:16.2.2010

Sestavil:

č.řádku	Popis	Rozpočet	Pohyb	rozdíl
1300001	Zákazník 1	3 220 848,00	2 911 419,63	-309 428,37
1300002	Zákazník 2	0,00	0,00	0,00
1300003	Zákazník 3	9 903 268,00	6 671 722,49	-3 231 545,51
1300004	Zákazník 4	19 600 008,00	24 574 724,49	4 974 716,49
1300005	Zákazník 5	50 470,00	119 560,86	69 090,86
1300006	Zákazník 6	4 945 200,00	4 609 920,68	-335 279,32
1300007	Zákazník 7	0,00	0,00	0,00
1300008	Zákazník 8	1 102 502,00	665 748,50	-436 753,50
1300009	Zákazník 9	0,00	3 733,97	3 733,97
1300010	Zákazník 10	10 289 996,00	5 403 044,74	-4 886 951,26
1300011	Zákazník 11	400 896,00	0,00	-400 896,00
1300012	Zákazník 12	0,00	0,00	0,00
1300013	Zákazník 13	672 820,00	536 881,01	-135 938,99
1300014	Zákazník 14	8 521 597,00	3 121 262,75	-5 400 334,25
1300015	Zákazník 15	0,00	0,00	0,00
1300016	Zákazník 16	69 457,00	0,00	-69 457,00
1300017	Zákazník 17	7 104 998,00	843 921,75	-6 261 076,25

Obr. 15 Sestava analýzy prodeje

Zdroj: Navision

Aby sestavy analýz správně fungovaly, je nutné **vytvořit příslušné šablony řádků a šablony sloupců**, kde jsou zadány příslušné algoritmy pro zobrazení hodnot, resp. výpočtu rozdílů atd. (např. údaj pro sloupec rozpočet se bere z připraveného rozpočtu, do sloupce pohyb se načítají hodnoty skutečné fakturace jednotlivým zákazníkům, ve sloupci rozdíl je zadán vzorec „pohyb – rozpočet“).

Analýza na bázi dosaženého krycího příspěvku

Krycí příspěvek je rozdílem mezi tržbami za výrobek nebo službu a přímými náklady (na výrobek či službu). Krycí příspěvek tedy pokrývá v menší či větší míře ostatní potřeby podniku. Těmito potřebami rozumíme režii a zisk. Z tohoto důvodu bývá krycí příspěvek nazýván jako „příspěvek na režii“.

Firmy by měly prodej řídit a hodnotit právě podle krycího příspěvku. Tento fakt si ale firmy často neuvědomují a podceňují význam tohoto ukazatele. Zaměřují se spíše na analýzu tržeb. Tržby však nejsou směrodatným ukazatelem, podniky nežijí z tržeb, ale z toho, co jim ve skutečnosti zůstane po odečtení variabilních nákladů.

Jak už bylo zmíněno u vyhodnocení dotazníku, je informovanost o krycích příspěvcích ve firmě minimální. Podle získaných informací je příčinou tohoto stavu i skutečnost, že celé zpracování kalkulací není kompletně přímo obsaženo v informačním systému. Kalkulace se do dnešní doby provádějí v excelovém prostředí s využitím kusovníků materiálů na dané výrobky. Proto ani vyhodnocování dosažených krycích příspěvků v Navisionu není v současné době možné. Tento stav je do budoucna neudržitelný a firma by měla rychle na tuto nepříznivou situaci reagovat. Tuto situaci je nutné změnit především proto, že tlak zákazníků na snižování cen je velmi drastický a firma musí bezpodmínečně vědět, „kam až může s prodejní cenou jít“.

Rychlou informaci o efektivitě jednotlivých výrobků je možné získat náhradním způsobem. Tím je sestava „zboží položky“ – kde lze volit různá kritéria a filtry. Je možné např. zjistit rychlý přehled o prodeji za období při porovnání prodejních a nákladových cen, které slouží k ocenění skladu hotových výrobků.

Je možné zvolit ve filtru jedno zboží, skupinu či celý segment výrobků a to v různých obdobích. Na obr. 16 je zobrazen přehled prodeje pro výrobek 4 102 710 za období leden 2010. Je možné zjistit, jakými doklady a kdy byl výrobek prodán, jaká byla realizovaná prodejní cena a zároveň i porovnání s cenou nákladovou (skladovou). Poslední kontrolní sloupec udává, zda náklady jsou již kompletně zaúčtovány. Údaj musí být shodný

s předposledním sloupcem. V tomto případě je ihned zřejmé, že dosažené prodejní ceny jsou dobré a byl realizován z prodeje u tohoto artiklu zisk.

Zboží položky a položky ocenění						Březen 27, 2010			
AEG Components a.s.						Strana			
Filtrovat pol.zb Číslo zboží: 4102710, Zúčtovací datum: 01/01/10..01/31/10, Typ položky: Prodej						1			
Kód lokace	Číslo zboží	Zúčtovací datum	Číslo dokladu	Typ položky	Množství	Fakturované množství	Částka prodeje (skutečná)	Částka nákladů (skutečná)	Zaúčtované náklady
PREY	4102710	01/29/10	VYD1000806	Prodej	-6042	-6042	50 033,21	-48 215,16	
		01/29/10	5811000610	Přímé náklady		-6042	50 033,21	-48 215,16	-48 215,16
PREY	4102710	01/29/10	VYD1000806	Prodej	-6087	-6087	50 405,86	-48 574,26	
		01/29/10	5811000610	Přímé náklady		-6087	50 405,86	-48 574,26	-48 574,26
PREY	4102710	01/29/10	VYD1000806	Prodej	-5944	-5944	49 221,68	-47 433,12	
		01/29/10	5811000610	Přímé náklady		-5944	49 221,68	-47 433,12	-47 433,12
PREY	4102710	01/29/10	VYD1000806	Prodej	-2171	-2171	17 977,84	-17 324,58	
		01/29/10	5811000610	Přímé náklady		-2171	17 977,84	-17 324,58	-17 324,58
celkem					-20244	-20244	167 638,59	-161 547,12	-161 547,12

Obr. 16 Zboží položky a položky ocenění - prodej

Zdroj: Navision

4.4 Shrnutí oblasti nákupu a prodeje

Plánování nákupu ve vazbě na prodejní zakázky je ve firmě velmi dobře metodicky zpracované a podle získaných informací jsou i nástroje v IS vyhovující a dostatečné. Proto při plnění prodejních zakázek nedochází ke zpoždění z důvodu chybějících materiálů. V tomto směru je velmi důležitá pravidelná komunikace s prodejním oddělením, a to zejména při zadávání spěšných zakázek. Za spěšnou zakázku firma považuje dodávky do 4 týdnů.

Oblast hodnocení dodavatelů je ve firmě dobře propracovaná, včetně důležité podpory ze strany IS. AEG věnuje tomuto systému hodnocení dostatečnou pozornost a využívá jeho výstupy pro každodenní pravidelnou práci s dodavateli.

Plánování a hodnocení prodeje prošlo v posledních letech neustálým vývojem a zdokonalováním. Nasazením nových dodatečných dimenzí do IS (region, branch) tak došlo k rozšíření možností hodnocení prodeje. IS tak získal další zdroj informací pro pracovníky

prodeje, controllingu a managementu. Avšak jak vyplývá z dotazníku, i přes tento další kvalitativní posun ve zdroji informací, existuje ve firmě problém s informovaností o výsledcích prodeje a interpretací těchto výsledků.

4.5 Výroba

Vzhledem k tomu, že IS je ucelený systém, souvisí modul výroby velmi úzce s dalšími 2 moduly, kterými jsou nákup a prodej. Na rozdíl od minulého informačního systému, který modul výroby vůbec neobsahoval a neposkytoval tedy průběžné informace o stavu výroby a plnění jednotlivých výrobních zakázek, obsahuje Microsoft Navision ucelený modul výroby, který slouží jednak pro plánování a evidenci výroby, dále pro vyhodnocování zakázek z pohledu časového plnění, materiálových nákladů atd. Denní operativní plánování výroby však v Navisionu neprobíhá z důvodu chybné implementace pracovních, strojních a výrobních center. Ty jsou rozhodující pro možnost využití kapacitního plánování, resp. možnost přeplánování výroby za použití jiných strojních center tak, aby výroba nebyla kapacitně omezena. Přetrvává tak „excelový stav“ operativního denního plánování výroby, který však je do značné míry závislý na zkušenosti osoby výrobního plánovače. Dalším slabým místem je používání tzv. výrobních šarží, které omezilo ve výrobním modulu IS možnost standardního využívání evidence a plánování kooperací.

4.5.1 Plán výroby

Jak již bylo uvedeno v kapitole nákup, pracuje IS s těmito typy zakázek (plánovaná, pevně plánovaná, vydaná a dokončená). Systém plánovaných, pevně plánovaných a vydaných zakázek byl popsán dříve (nákup, prodej), zde bude pozornost zaměřena na dokončené zakázky a jejich analýzu.

Dokončené zakázky a jejich analýza

Po zaúčtování všech operací, které na zakázce byly provedeny, a deníku spotřeby materiálu je účtování o zakázce ukončené a je možné změnit její status – převést ze zakázky vydané do výroby na zakázku dokončenou. S tím je spojeno i automatické doučtování

nedokončené výroby, spotřeby materiálu a změna stavu hotových výrobků. Správné účtování o zakázkách je velmi důležité zejména na časovou souvislost. Pokud by se stalo, že v jednom účetním období bude zaúčtován výstup hotových výrobků na sklad a spotřeba materiálu bude k této zakázce zaúčtována až do následujícího období (což následné kontroly účtování o nedokončené výrobě občas odhalí), není stav nedokončené výroby správně vykázán a uměle někdy dosahuje i záporných hodnot.

Jak už bylo zmíněno dříve, je velkou výhodou IS možnost navigace. Je možné v přehledu dokončených zakázek zobrazit detailní položky zaúčtované výrobní zakázky včetně příslušného ocenění, dat pohybu, identifikace uživatele atd.

Výrobní statistika

Rychlý přehled o zaúčtovaných položkách ve výrobě nabízí sestava „zboží položky“, která na obr. 17 udává přehled o odvedené výrobě dne 20. 1. 2010 ve skupině kondenzátorů, které jsou vyráběny na automatu MIKRON. Je možné zpětně získat informaci, jakým dokladem byla výroba odvedena na sklad, resp. na jakou zakázku.

Zboží položky a položky ocenění							Leden 25,2010		
AEG Components a.s.							Strana		
Filt ry pol.zboží:		Kód lokace: L3-HV, Zúčtovací datum: 01/20/10, Typ položky: Výroba, Kód kategorie zboží: K-MIC							
Filt ry pol.ocení:									
Kód lokace	Číslo zboží	Zúčtovací datum	Datum ocenění	Číslo dokladu	Typ položky	Množství	Fakturované množství	Částka nákladů (skutečná)	Zaúčtované náklady
L3-HV	4102708	01/20/10		5000032	Výroba	5,99	5,99	47,141.30	
		01/20/10	01/20/10	5000032	Přímé náklady		5,99	54,181.90	54,181.90
		01/20/10	01/20/10	5000032	Odchylka		0	-7,040.60	-7,040.60
		01/20/10	01/20/10	5000032	Přímé náklady		0	0.00	0.00
L3-HV	4102710	01/20/10		5000256	Výroba	6,107	6,107	48,733.86	
		01/20/10	01/20/10	5000256	Přímé náklady		6,107	57,346.09	57,346.09
		01/20/10	01/20/10	5000256	Odchylka		0	-8,612.23	-8,612.23
		01/20/10	01/20/10	5000256	Přímé náklady		0	0.00	0.00
L3-HV	4102710	01/20/10		5000257	Výroba	6,078	6,078	48,502.44	
		01/20/10	01/20/10	5000257	Přímé náklady		6,078	57,327.46	57,327.46
		01/20/10	01/20/10	5000257	Odchylka		0	-8,825.02	-8,825.02
		01/20/10	01/20/10	5000257	Přímé náklady		0	0.00	0.00
L3-HV	4102710	01/20/10		5000203	Výroba	5,904	5,904	47,113.92	
		01/20/10	01/20/10	5000203	Přímé náklady		5,904	55,168.73	55,168.73
		01/20/10	01/20/10	5000203	Odchylka		0	-8,054.81	-8,054.81
		01/20/10	01/20/10	5000203	Přímé náklady		0	0.00	0.00
Celkem:						24,079.00	24,079.00	191,491.52	191,491.52

Obr. 17 Zboží položky a položky ocenění - výroba

Zdroj: Navision

Pro analýzu dokončené výrobní zakázky je možné zobrazit detailní kalkulaci, kde jsou uvedeny jak materiálové náklady, tak i náklady mzdové. Tím, že modul kalkulací není v Navisionu využíván komplexně a jednicové mzdy vč. přírážek nejsou v IS zavedeny, udává tato detailní kalkulace výrobní zakázky pouze materiálové náklady. To je pro analytickou práci, která sleduje přínos jednotlivých artiklů resp. zakázek, velmi omezující a je to úkol do dalšího období tento stav změnit.

Tato nevýhoda „neocenění práce“ a „neocenění režie“ je zřejmá i z obr. 18, který udává výsledek pouze v položce nákladů na materiál. V nákladech na kapacitu by měly být zobrazeny přímé mzdové náklady, v nákladech subdodavatele případné kooperace, dále mzdové a materiálové režijní náklady.

Statistika výrobní zakázky					Březen 27, 2010			
AEG Components a.s.					Strana		1	
Výrobní zakázka: Stav: Dokončená, Číslo: 5002574								
Stav	Číslo	Popis	Náklady na materiál	Náklady na kapacitu	Náklady subdodavatele	Kapacitní režijní náklady	Materiálové režijní náklady	Náklady celkem
Dokončená	5002574	MD MKP 2,5/400II/E729 KONDENS., VERP.						
		Očekávané	57,346.15	0.00	0.00	0.00	0.00	57,346.15
		Skutečné	57,346.09	0.00	0.00	0.00	0.00	57,346.09
		Odchylka	0	0	0	0	0	0

Obr. 18 Statistika výrobní zakázky

Zdroj: Navision

Slabým místem v modulu výroby tak je nedostatečně dořešená otázka kalkulací, který systém sice nabízí (od podzimu 2009 jako samostatný modul), avšak firma zatím tuto možnost nevyužila a setrvává na zpracování kalkulací v excelovém prostředí. Na základě toho firma nemá k dispozici následné kalkulace výrobních zakázek a z toho vyplývající nutné informace pro jednání se zákazníky (optimální velikost zakázky, speciální zakázková provedení atd.).

Určitou informaci o efektivitě výrobní zakázky z hlediska podílu materiálových nákladů je

možné získat z přehledu materiálových nákladů konkrétní zakázky. Pokud se zjistí následnou analýzou, že podíl materiálových nákladů výrazně překračuje průměry za jednotlivé výrobní skupiny, připravuje controlling podrobnou analýzu pro jednání s výrobním a nákupním oddělením.

Přehled zpožděných zakázek

Pro potřeby následné analýzy o plnění zakázek slouží pro odpovědné pracovníky výroby, prodeje a controllingu „přehled zpožděných zakázek“, kde jsou zároveň uvedeny i důvody zpoždění (chybějící materiál, chybějící výrobní kapacita) včetně informace o počtech dní zpoždění.

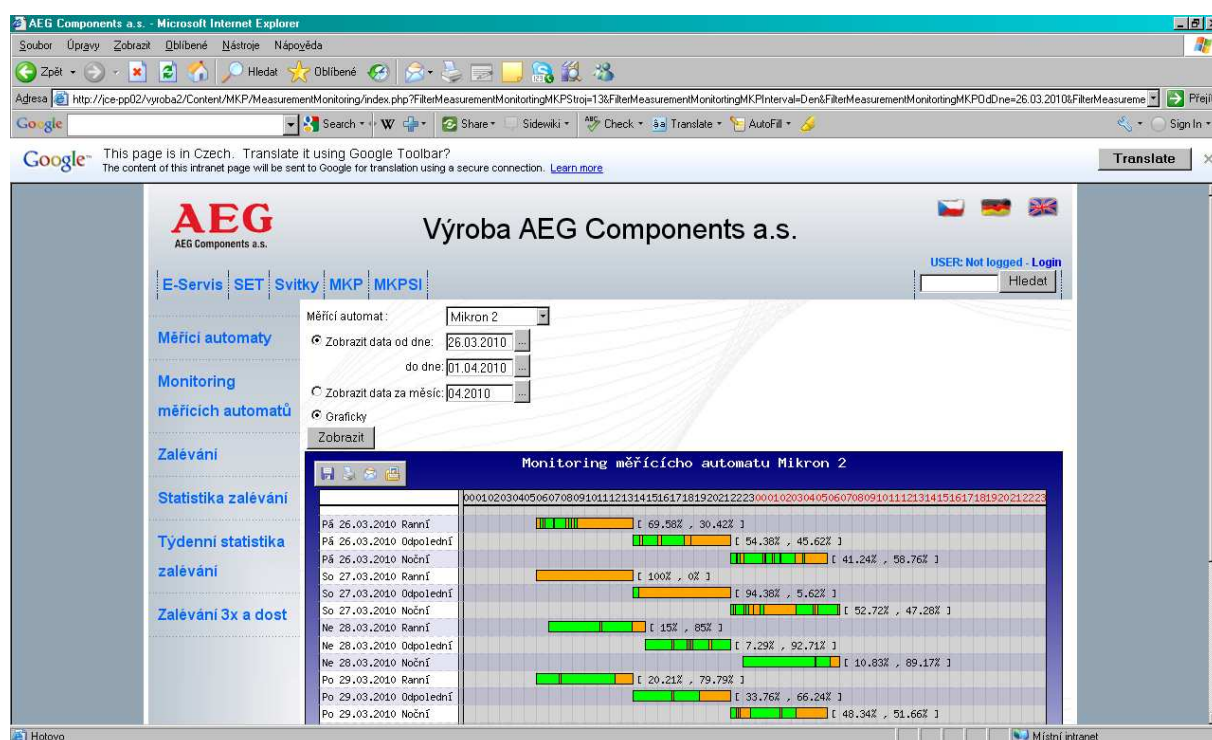
Důvody zpoždění zakázky			Březen 11, 2010				
AEG Components a.s.			Strana 1				
Filtr: Účto skupina zboží: K-MKP, Datum dokončení VZ: 01/01/10..02/28/10							
Číslo zak.	Id. Nr./kód	Popis / důvod	0..1 den	2..5 dnů	6..10 dnů	11..20 dnů	21 a více dnů
4908766	4102043	MD MKP 8/400/E397 KONDENS., VERP.					
	2	Chybějící materiál	0	1	0	0	0
4908767	4103590	MA MKP 45/250/E339 UL KONDENS., VERP.					
	5	Chybí kapacita	0	1	0	0	0
4908862	4102043	MD MKP 8/400/E397 KONDENS., VERP.					
	2	Chybějící materiál	0	1	0	0	0
4908919	4101301	MAB MKP 20/285/E2 KONDENS., VERP.					
	5	Chybí kapacita	1	0	0	0	0
4908944	4102833	MLB MKP 2/400/E588 UL KONDENS., VERP.					
	5	Chybí kapacita	1	0	0	0	0
4908993	4103553	LL MKP 26/400IV/E490 UL KONDENS., VERP.					
	2	Chybějící materiál	0	1	0	0	0
4908996	4101907	MD MKP 2,5/400II/E159 KONDENS., VERP.					
	2	Chybějící materiál	0	1	0	0	0
4909037	4103521	LL MKP 18,5/285/E653 UL KONDENS., VERP.					
	5	Chybí kapacita	1	0	0	0	0

Obr. 19 Důvody zpoždění zakázky

Zdroj: Navision

Pro lepší přehled o průběhu zakázek ve výrobě by firmě zcela jistě pomohlo nasazení čárových kódů pro odhlašování jednotlivých uskutečněných technologických operací. Firma k tomu již zahájila přípravné práce, avšak komplexní zpracování zatím není uskutečněno.

Přesto firma sběr některých dat z výroby již zajišťuje. Sběr je uskutečněn pomocí softwaru mimo IS, avšak vstupy do tohoto SW jsou zajišťovány právě z IS (informace o zakázkách, výrobcích, kusovnících atd.). Tento sběr dat slouží zejména pro dokumentaci kvality. Jedná se např. o data z měřících automatů. Tím, že probíhá 100% kontrola kvality kondenzátorů (fyzikálních vlastností), je možné na základě tohoto sběru dat prokázat u konkrétní výrobní zakázky, jakých hodnot při měření bylo dosaženo. Dále tento systém dokumentuje např. vytížení měřících automatů v jednotlivých směnách, provádí sběr dat z provedených zkoušek tahu drátů, které se používají v kondenzátorech.



Obr. 20 Monitoring měřícího automatu

Zdroj: Software automatizovaného sběru dat

Tento SW dále řídí i proces zalévání pryskyřicí, resp. hlídá optimální poměry pro zalévací proces. Dále zajišťuje data z provedených zkoušek těsnosti kondenzátorů. V neposlední řadě zajišťuje statistiku zmetkovitosti vč. grafických výstupů. Pro středisko předvýroby (výroba svitků) zajišťuje sběr dat o výrobě (navíjení svitků, povrchová úprava svitků při nanášení zinkové vrstvy, temperování) a dále i různé statistiky a grafické výstupy.

4.6 Finance

Modul financí nabízí pro controlling mnoho nástrojů, s jejichž pomocí lze velmi rychle získat přehled o tom, jak si firma vede.

4.6.1 Rozpočty

Rozpočty firma využívá pro řízení nákladů a výnosů. Vlastní rozpočet představuje tabulku řádků, ve kterých jsou zobrazeny jednotlivé analytické účty nákladů a výnosů, a sloupců, ve kterých se udávají jednotlivá období. Lze volit rozpočty za různá období, firma s ohledem na měsíční reporting rozpočtuje měsíční data, která jsou pak následně seskupována do vyšších období (čtvrtletí, rok). Dále je možné použít při sestavení rozpočtu různé filtry (např. jen nákladové účty nebo jen vybraná střediska, či skupiny – např. při rozpočtech různých projektů). Rozpočtům nákladů a výnosů věnuje firma mimořádnou pozornost, protože tato data dále využívá ve zpracování rychlých reportingových přehledů.

Variant rozpočtů při přípravě plánu je možné vytvořit značné množství, od optimistických verzí, přes realistické až po pesimistické. Tuto variantnost firma využívá do doby schválení rozpočtu představenstvem společnosti. Po projednání a schválení rozpočtu v představenstvu společnosti je do IS zadán oficiální rozpočet na příslušné období (rok). Tvorba rozpočtů v IS je tedy možná, což je základní předpoklad pro následné analýzy odchylek skutečného vývoje od rozpočtů.

Finance

Účetní osnovy
Bankovní účty
Rozpočty
Účetní schémata
Analýza dle dimenzí
Bankovní příkaz
Bankovní výpis
Finanční deníky
Deník plateb
Pokladniční doklady
Sestavy
Příznání k DPH
Vydání bankovní příkaz
Vydání bankovní výpis
Účtování pokladniční doklady
Protokol změn
Žurnály
Naviguj
Periodické aktivity
Nastavení

Finance
Naveritica
Prodej & pohledávky
Nákup & závazky
Zásoby
Dlouhodobý majetek
Výroba
Lidské zdroje
Preymesser
Zástupci
Klient terminátor

Obecné | Filtr | Možnosti

Název rozpočtu 2009

Zobrazit jako řádky Finanční účet

Zobrazit jako sloupce Období

Kód	Název	Rozpočet (částka)	01/01/09	04/01/09	07/01/09	10/01/09
518805	Nákl. na testování výrobků	2,080,000.00	587,000.00	824,000.00	490,000.00	179,000.00
518810	Licenční poplatky	552,000.00	138,000.00	140,000.00	138,000.00	136,000.00
518950	Provize prodej	18,306,000.00	4,920,000.00	4,970,000.00	4,323,000.00	4,093,000.00

1 7 31 3 12 E < >

Název rozpočtu: 2009

jhronek 04/05/10 VLOŽ

Obr. 21 Část rozpočtu nákladů – po čtvrtletích 2009

Zdroj: Navision

Při přípravě variant rozpočtů lze samozřejmě provádět kopírování rozpočtů (u nich pak následně měnit jen některé parametry podle zadání – např. vliv sezónnosti u některých odběratelů), importovat rozpočty z Excelu, vytvářet rozpočty s různými dimenzemi atd.

4.6.2 Účetní schémata

Základní účetními schémata jsou samozřejmě výsledovka, rozvaha a cash flow, které jsou jako standardní součást IS. Důležitá je však pro firmu možnost vytváření vlastních účetních schémat, které firma používá pro rychlé informace jak pro management firmy, tak pro odborné pracovníky (prodej, nákup atd.).

Jedním z hlavních vlastních účetních schémat je schéma pro naplnění dat do manažerského informačního systému, který majitel společnosti při převzetí firmy v r. 2004 dodal a který

je v excelovém prostředí (viz Příloha C). Firma tato nutná data ve formě přehledu nákladů a výnosů, včetně bilančního pohledu dopracovala do vlastní podoby účetního schématu a nemusí ztrácet čas s excelovou přípravou, protože data pro tento report pro majitele je v každém okamžiku v IS připraven.

Dalšími vlastními schématy jsou např.:

- Přehled odpovídajících analytických účetních kont pro výpočet bodu zvratu.
- Druhovú analýza nákladů, která slouží pro stanovení režijních přírážek. V tomto schématu se využívá dimenze „středisko“, aby data měla co možná nejlepší vypovídací schopnost.
- Přehled o vývoji zásob, který slouží jak pro management, tak zejména pro odpovědné pracovníky, kteří řídí zásoby. Udává aktuální stavy jednotlivých druhů zásob a jejich změny od počátku roku.
- Přehledy vybraných nákladových položek, u kterých jsou rozpočtem rozepsány limity čerpání pro jednotlivá střediska (např. přehled nákladů pro středisko IT při využití dimenze „skupina“ – náklady na provoz tiskáren, počítačů, atd.)

Tvorba vlastních účetních schémat není nijak omezená, vyplývá z potřeb společnosti a je průběžně doplňována.

4.6.3 Reporting, včetně analýzy odchylek

Jak již bylo zmíněno v předešlé části, jsou pro potřeby představenstva společnosti připravovány měsíčně souhrnné výsledky firmy v podobě excelového reportu, který v sobě obsahuje jak část výsledkovou, kde jsou dle vlastní potřeby seskupeny náklady a výnosy firmy, tak část bilanční, kde je agregovaný pohled na aktiva a pasiva firmy. Režijní náklady firmy jsou rozděleny druhově na výrobní, odbytové, všeobecně-administrativní a ostatní. V tomto reportu jsou k dispozici přehledně měsíční výsledky, vždy s odchylkou proti plánu a i ve srovnání s loňskou skutečností. Součástí reportu je i stručný vývoj finančního toku firmy za dané období (cash flow). Report je dále doplněn i řadou finančních ukazatelů, které udávají pozici firmy zejména v oblasti rentability a likvidity.

Zároveň i údaje o vývoji zakázkového krytí jsou pro informace představenstvu důležité. Závěr reportu obsahuje analýzu pohledávek ve standardní struktuře (do splatnosti, po splatnosti 30,60,90,180,360 dní). Jak již bylo zmíněno, je celá struktura tohoto reportu již naprogramována v modulu financí v IS, a to jak po stránce výsledkové tak i bilanční.

Účetní schéma

15.3.2010 20:54

AEG Components a.s.

Strana

1

Období

01.08.09..31.08.09

Počáteční datum fisk roku

1.1.2009

Účetní schéma

M I S

MIS - z verze 2.60

Rozložení sloupce

MIS

Všechny částky jsou v CZK.

Radek účetního schéma:

Filtr data:

01.08.09..31.08.09, Filtr

Číslo řady	Popis	Budget - CZK	skutečnost - CZK	Index (skut./Budget)
101	Tržby kondenzátory MKP	-7 688 000,00	-12 144 601,92	157,97
102	Tržby kondenzátory Mikron	-5 727 000,00	-6 715 935,67	117,27
103	Tržby kondenzátory SI	-19 779 000,00	-17 665 251,18	89,31
104	Tržby kondenzátory LOW	-378 000,00		
105	Tržby DPM	-1 354 000,00		
106	Tržby ostatní	-11 000,00		
107	Tržby SI - ohne Kappe	-899 000,00		
108	Tržby zboží		-895 741,14	
120	Snížení tržeb - skonto	200 000,00	109 884,59	54,94
A	ČISTÝ OBRAT	-35 636 000,00	-37 311 645,32	104,7
125	Jiné podnik.výkony	-10 859 000,00		
130	Změna st. zásob HV, NV		-3 483 600,36	
135	Vlastní aktivace			
B	CELK. PODNIKOVÉ VÝKONY	-46 495 000,00	-40 795 245,68	87,74
140	Spotř. materiálu	18 428 000,00	18 504 354,52	100,41
141	Prodané obchodní zboží		786 536,37	
150	Nakoupené služby-kooperace		801 742,30	
C	SUMA MATERIAL A SLUŽBY KOOP	18 428 000,00	20 092 633,19	109,03
D	HRUBÁ MARŽE	-28 067 000,00	-20 702 612,49	73,76

Obr. 22 Ukázka části schématu – MIS

Zdroj: Navision

Na obr. 22 je zobrazena jen část účetního schématu. Kromě sloupců „rozpočet, skutečnost, index“, lze dále programovat libovolně počet sloupců (např. přepočet do EUR, údaj předešlého roku, rozdíl hodnot atd.).

4.6.4 Řízení likvidity

Možnosti informačního systému

Pro oblast řízení likvidity nabízí IS celou řadu instrumentů, které firma využívá pro předávání rychlých informací o vývoji pohledávek, zásob, závazků atd. Kontrolou vývoje jednotlivých oblastí se zabývá příslušný pracovník finančního oddělení – controller s tím, že závěry a opatření projednává s vedením firmy a odpovědnými pracovníky.

Analýza platební morálky odběratelů

Analýze platební morálky odběratelů je věnována oddělením controllingu neustálá pozornost. Pro tuto analýzu firma získala od podzimu 2009 solidní nástroj v podobě sestavy, která vyhodnocuje splatnost jednotlivých vydaných faktur a datum skutečné úhrady s tím, že u každé faktury je vyčíslena doba zpoždění, resp. dřívější úhrady. V záhlaví sestavy je uvedena sjednaná splatnost se zákazníkem.

Kontrola doby splatnosti										
AEG Components a.s.			Č.zákazníka :		1300090 XY		Strana		1	
			sjednaná splatnost :		90 dní netto / 2% skonto 30 dní		16.03.10			
Číslo zákazníka	Typ dokladu	Číslo dokladu	Zúčtovací datum	Částka	Kód měny	Zůstatek	Otevřeno	Datum splatnosti	Zaplaceno	Dny zpoždění
1300090	Faktura	581900356	21.01.09	195,50	EUR	0	Ne	21.04.09	26.02.09	-54
1300090	Faktura	581900534	29.01.09	253,54	EUR	0	Ne	29.04.09	26.02.09	-62
1300090	Faktura	581901354	13.03.09	299,55	EUR	0	Ne	11.06.09	27.04.09	-45
1300090	Faktura	581902209	28.04.09	651,00	EUR	0	Ne	27.07.09	26.05.09	-62
1300090	Faktura	581902210	28.04.09	223,73	EUR	0	Ne	27.07.09	26.05.09	-62
1300090	Faktura	581902845	29.05.09	213,26	EUR	0	Ne	27.08.09	26.06.09	-62
1300090	Faktura	581902886	02.06.09	2 071,66	EUR	0	Ne	31.08.09	28.07.09	-34
1300090	Faktura	581905427	09.10.09	135,75	EUR	0	Ne	07.01.10	26.11.09	-42
1300090	Faktura	581905687	21.10.09	264,25	EUR	0	Ne	19.01.10	26.11.09	-54
1300090	Faktura	581905688	21.10.09	281,52	EUR	0	Ne	19.01.10	26.11.09	-54
1300090	Faktura	581906054	10.11.09	158,61	EUR	0	Ne	08.02.10	23.12.09	-47
1300090	Faktura	581906055	10.11.09	673,79	EUR	0	Ne	08.02.10	23.12.09	-47
1300090	Faktura	581906235	18.11.09	255,50	EUR	0	Ne	16.02.10	23.12.09	-55
1300090	Faktura	581906399	25.11.09	441,90	EUR	0	Ne	23.02.10	23.12.09	-62
1300090	Faktura	581906637	03.12.09	628,46	EUR	0	Ne	03.03.10	26.01.10	-36
1300090	Faktura	581906740	09.12.09	225,91	EUR	0	Ne	09.03.10	26.01.10	-42
1300090	Faktura	581906741	09.12.09	220,94	EUR	0	Ne	09.03.10	26.01.10	-42
				7 194,87						-50,7

Obr. 23 Kontrola doby splatnosti

Zdroj: Navision

V tomto případě je ze sestavy zřejmé, že zákazník plně využívá dřívější možnosti placení s využitím skonta. Sjednané splatnosti 90 dní ani jednou zákazník nevyužil. Tyto informace jsou po vyhodnocení předávány prodejnímu oddělení pro individuální jednání se zákazníky. Periodicita těchto přehledů je čtvrtletní, je sledován jednak trend v platební morálce zákazníků a zároveň i absolutní vyčíslení dnů zpoždění, resp. dřívější úhrady s udáním průměru za období.

Řízení pohledávek

Řízení pohledávek je velmi důležitou součástí řízení likvidity firmy. Proto je vývoji pohledávek a jejímu managementu věnována taková pozornost. Pro potřeby prodeje jsou týdně vyhotovovány sestavy otevřených pohledávek po splatnosti, na jejichž základě prodej jedná se zákazníky. Upomínkové řízení je ve standardních podmínkách, první upomínka po 10 dnech po splatnosti, druhá upomínka následuje po 20 dnech po splatnosti. Před předáním pohledávky právníkovi je odeslána poslední upomínka, a to 30 dní po splatnosti.

Vzhledem k tomu, že se zákazníci jsou sjednány odložené splatnosti v rozsahu 60 – 90 dnů, jsou ve většině případů tyto splatnosti dodržovány. Příznivě do finanční situace zasáhla i okolnost, že společnost v průběhu roku 2009 přešla razantněji na financování pohledávek prostřednictvím faktoringu.

Plán likvidity

Pro sestavení plánu likvidity, který je součástí finančního plánu, nabízí IS celou řadu nástrojů, které je možné pro tento úkol využít. Jde např. o sestavu splatné závazky, kde je možné zadávat příslušná období pro zpracování plánu likvidity, dále o sestavu splatných pohledávek k datu a pohledávek před splatností s členěním na období. Firma tento plán likvidity připravuje v excelovém prostředí. Kromě pohledávek a závazků z obchodního styku je nutné do tohoto plánu zařadit i pevné splátky úvěrů, úroků, leasingu, výplatu mezd vč. příslušenství, zálohy na nákup materiálu, služeb, energií a investic. Tento plán doplňuje roční plány, aby bylo zřejmé, zda firma nebude mít problém s likvidními prostředky a dále je upřesňován z pohledu jednotlivých čtvrtletí, která jsou plánována na jednotlivé kalendářní týdny. Při sestavování plánu likvidity je nutná jednak dobrá znalost prostředí

firmy (platební morálka odběratelů, flexibilita výroby, variabilitě nákupu ...) a zároveň i zkušenost a kompetentnost sestavovatele.

Analýza a řízení zásob

V této oblasti IS nabízí několik nástrojů, které jsou jak oddělením nákupu, tak i controllingu využívány pro efektivní řízení zásob.

Jedná se např. o praktický přehled „stárí zásob – dle množství, hodnoty“. Do sestavy je možné volit různá období, za která chceme zjistit informace. Takový přehled o stavu stárí zásob zároveň slouží i jako podklad pro vyhodnocování pomaluobrátkových zásob a k vytváření opravných položek podle interní směrnice.

Skladba stárí zboží - hodnota							16.3.10
AEG Components a.s.							Strana
							1
Zboží: Účto skupina zboží: MATZ-FOLIE							
Číslo zboží	Popis	...před	1.1.07	1.1.08	1.1.09	po...	Hodnota zásob
		31.12.07	31.12.08	31.12.09			
4028018	POLYP., UNB. 0,015 X 35	0,00	0,00	0,00	646,80	37 902,01	38 548,81
4029008	POLYP., UNB. 0,015 X 80	0,00	0,00	0,00	0,00	27 442,99	27 442,99
4030893	POLYP., BED. 0,008 X 115 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	23 595,48	2 739,94	26 335,41
4030895	POLYP., BED. 0,010 X 60 (+0/-6%)	0,00	9 802,94	0,00	1 974,77	0,00	11 777,71
4031150	POLYP., UNB. 0,015 X 120	0,00	0,00	0,00	0,00	6 595,08	6 595,08
4031185	POLYP., BED. 0,012 X 30 (+0/-6%)	0,00	0,00	24 650,04	2 109,45	0,00	26 759,49
4035874	POLYP., BED. 0,007 X 35 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	192 195,02	658 404,89	850 599,90
4041260	POLYP., BED. 0,007 X 45 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	3 307,06	71 315,59	74 622,65
4043109	POLYP., BED. 0,006 X 75 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	93 377,87	93 377,87
4060410	POLYP., UNB. 0,015 X 40	0,00	0,00	0,00	186,58	57 901,82	58 088,40
4062620	POLYP., BED. 0,008 X 50 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	221,30	221,30
4065313	POLYP., BED. 0,006 X 60 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	983,22	318 362,03	319 345,25
4066328	POLYP., BED. 0,006 X 45 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	27 048,13	27 048,13
4067720	POLYP., BED. 0,008 X 35 (+0/-6%)	0,00	9 358,82	0,00	40,71	0,00	9 399,53
4070231	POLYP., BED. 0,007 X 40 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	323 092,94	323 092,94
4070440	POLYP., BED. 0,010 X 40 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	2 891,94	0,00	2 891,94
4070441	POLYP., BED. 0,008 X 80 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	1 462,95	1 462,95
4070442	POLYP., BED. 0,010 X 120 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	5 103,24	1 529,71	6 632,94
4070443	POLYP., BED. 0,006 X 120 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	0,00	3 239,02	3 239,02
4070447	POLYP., BED. 0,007 X 80 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	63 568,00	99 230,62	162 798,61
4070482	POLYP., BED. 0,008 X 120 (+0/-6%)	0,00	0,00	0,00	43 122,23	42 148,18	85 270,40
4080487	POLYP., BED. 0,009 X 60 (+0/-6%)	0,00	19 616,71	2 113,73	8,39	0,00	21 738,83
4080877	POLYP., BED. 0,006 X 40 (+0/-6%)	0,00	0,00	449,06	35,98	12 567,94	13 052,98
4083465	POLYP., BED. 0,005 X 50 (+0/-6%) FR=1,5	0,00	0,00	0,00	5 367,37	16 212,52	21 579,89
4084138	POLYP., BED. 0,005 X 30 (+0/-6%) FR=1,5	0,00	0,00	0,00	61 706,01	3 528,58	65 234,58
4084140	POLYP., BED. 0,005 X 40 (+0/-6%) FR=1,5	0,00	0,00	0,00	585,63	678 079,02	678 664,65
4084141	POLYP., BED. 0,005 X 45 (+0/-6%) FR=1,5	0,00	0,00	1 048,57	0,00	0,00	1 048,57
4084142	POLYP., BED. 0,005 X 60 (+0/-6%) FR=1,5	0,00	0,00	0,00	0,00	4 163,38	4 163,38

Obr. 24 Přehled stárí zásob dle hodnoty

Zdroj: Navision

Na obr. 24 je ukázána část sestavy hodnoty vybraného materiálu – folie – a její stárí dle

jednotlivých let. U několika položek je vidět, že existují ještě zásoby z r. 2007, resp. 2008. U tohoto specifického materiálu je možné, že bude ohrožena i trvanlivost použití a jednotlivé položky budou předmětem dalšího zkoumání (vytvoření opravné položky pro bezpohybovou obrátkovost nebo pomaluobrátkovost, odpis z titulu promeškání doby trvanlivosti). Kromě hodnoty lze stejnou sestavu generovat i pro množství.

Kromě této sestavy je využívána i obratová soupiska jednotlivých druhů zásob, kde jsou velmi dobře zřejmé pohyby zásob za zvolená období. [20]

4.7 Shrnutí oblasti výroby a financí

Vzhledem k tomu, že výroba firmy je organizována dle konkrétních prodejních zakázek, je pro zajištění jednoho ze strategických cílů firmy – dosažení a udržení flexibility ve vztahu k zákazníkům – nutné, aby celý proces výroby byl dobře organizován. IS pro splnění tohoto požadavku nabízí značný počet instrumentů, avšak ze strany firmy nejsou zcela adekvátně využívány. Chybná implementace strojních a výrobních center je tak omezující pro využívání kapacitního plánování v rámci IS. Přetrvává tak operativní plánování denní výroby ve formě plánů v excelovém prostředí, což s sebou přináší značnou míru rizika v subjektivním pohledu osoby výrobního plánovače. Analýzy dokončených výrobních zakázek mají omezenou vypovídací schopnost z důvodu „neocenění“ práce a provádění kalkulací mimo IS.

Naopak oblast financí je poměrně velmi dobře propracovaná a podává jak adekvátní informace pro řízení jednotlivých nákladových středisek, tak i pro přípravu variant rozpočtů a následný reporting. Zejména oblast analýzy odchylek vývoje skutečných a rozpočtovaných nákladů a výnosů je zpracována tak, že přináší fakticky výsledky on-line, aby na ně mohlo být ihned reagováno. Vyhovující nástroje má firma k dispozici i v oblasti řízení likvidity. Jedná se o oblast pohledávek, závazků, vývoje zásob, platební morálky odběratelů atd.

5. ZÁVĚR

Úkolem managementu každé firmy, která se pohybuje v náročném konkurenčním prostředí, je řídit společnost tak, aby byla zajištěna dlouhodobě její existenční schopnost. Pokud je firma řízena controllingově, má šanci v konkurenci uspět. Nestačí tak jen vyjádřit svoji vizi do budoucna (např. stát se díky svým dovednostem, umu a vývoji technologickou jedničkou, být na trhu úspěšný atd.), ale je nutné na naplnění této vize tvrdě pracovat a implementovat co nejrychleji nové pokrokové myšlenky v praxi.

Proto musí být v souladu jak controlling strategický, který je orientován na budoucnost a dlouhodobou prosperitu firmy, tak i operativní, který je orientován na plnění krátkodobých a střednědobých cílů, zejména na řízení rentability a likvidity firmy. Controllingové řízení vede ke kladnému ovlivnění výkonnosti a tím i k dlouhodobé úspěšné existenci podniku. Při zavádění controllingu ve firmě je nutné postupovat systematicky a krok za krokem (od analýzy současného stavu až po implementaci zvoleného software controllingu).

Pro komplexní zachycení nejdůležitějších událostí podniku je nutné vytvořit vhodnou informační základnu, která je pro řízení firmy nezastupitelná. Nejde však jen o zachycení skutečnosti, ale o možnost porovnání plánu a skutečnosti s vyčíslením odchylek a jejich interpretací. Jen tak je možné zajistit pro rozhodování managementu dostatek informací. A právě vhodné informace, které se dostanou ve správný čas a na správném místě ke správnému uživateli, jsou klíčem k flexibilitě firmy.

Aby bylo možné provést praktickou analýzu IS z pohledu controllingu, bylo nutné vybrat nějakou konkrétní společnost. Z důvodu uskutečněné praxe byla zvolena společnost AEG Components a.s., která působí v elektrotechnickém odvětví a zabývá se vývojem a výrobou kondenzátorů, které nacházejí uplatnění zejména ve výrobě „bílé spotřební techniky“ a dále ve výrobě čerpadel a průmyslu osvětlovadel.

Počáteční informační systém se ukázal jako nevyhovující, a proto byl ve třetím roce působení firmy vybrán jiný, který měl zajistit splnění náročných kritérií pro jednotlivé oblasti. Zároveň měl nabídnout dostatečný počet instrumentů pro kvalitní controllingové

řízení firmy. Analýza praktického uplatnění controllingu se zaměřila na 4 vybrané oblasti. Cílem bylo zhodnocení dostupných nástrojů IS pro controlling a odhalení možných slabých míst systému.

Z analýzy nákupu vyplývá, že IS nabízí dostatek nástrojů pro řízení této oblasti a že vazby mezi nákupem, prodejem a výrobou jsou propracované. Pozitivně je možné hodnotit systém hodnocení dodavatelů, který je jak po stránce metodické, tak softwarové podpory na velmi dobré úrovni a slouží pro praktickou činnost pracovníků nákupu a pro každoroční certifikaci systému kvality ISO 9001. Pro zlepšení procesu plánování by bylo vhodné dopracovat systém rezervací materiálu k zakázkám.

Celá oblast prodeje prošla od nasazení IS značným vývojem. V počátku nasazení nového IS nebylo nutné věnovat takovou pozornost této oblasti, protože bývalá mateřská společnost v Berlíně byla výhradním odběratelem celé produkce, byly sjednány pevné předávací ceny a výrobní závod v Jičíně o zakázkách nerozhodoval. Působnost controllingu v oblasti prodeje tak v počátku byla velmi omezená. V souvislosti s konkurzem mateřské firmy bylo nutné převzít celou oblast prodeje a rozšířit funkčnost IS. Stálým zdokonalováním IS je dnes v této oblasti dostatek nástrojů pro uplatnění controllingu, rozšíření o další „prodejní“ dimenze od r. 2010 je i vypovídací schopnost IS na vyšší úrovni. Využitím analýz v oblasti prodeje firma pokročila v on-line sledování plnění rozpočtu prodeje dle jednotlivých zákazníků, regionů a odvětví. K zajištění ještě vyšší úrovně informací by v budoucnu určitě pomohla implementace kalkulací do IS, dopracování systému následných kalkulací prodejních zakázek a realizace výpočtu krycích příspěvků jednotlivých výrobků ve vazbě na prodej.

Analýza výroby prokázala, že IS sice nabízí dostatek nástrojů k řízení, avšak využití ze strany řídicích pracovníků není adekvátní. Problém spočívá v tom, že kapacitní plánování, které IS nabízí, není využíváno z důvodu nevyjasněnosti pojmů pracovní, strojní a výrobní centrum a jejich „neohodnocení“. Proto jedinou cestou, jak odstranit plánování v excelovém prostředí a zajistit kapacitní plánování přímo v IS, je realizovat nový projekt v oblasti výroby společně s implementující softwarovou firmou. Dalším posunem v úrovni controllingu v oblasti výroby by bylo i dopracování kalkulací přímo do IS, tak jak již bylo

zmíněno při hodnocení prodeje.

Oblast financí zajišťuje dostatek informací pro řízení, protože účtová osnova je dobře analyticky členěna pro potřeby podniku. Tím, že firma od r. 2010 rozšířila počet dimenzí na 4 (středisko, skupina, odvětví, region), zvýšila se vypovídací schopnost informací a lze provádět různá filtrování dat. Přínosem je dále skutečnost, že firma vhodně využívá funkčnosti účetních schémat a provádí analýzy porovnání vývoje rozpočtu a skutečnosti přímo v IS včetně vykázání odchylek. Dalšího posunu v kvalitě a rychlosti předkládaných informací by firma získala realizací nákupu reportovacího nástroje „Jet Reports“, který by pro práci controllera přinesl tolik potřebný uživatelský komfort.

Dotazník, který byl předložen 8 manažerům, se zaměřil na posouzení chápání a vnímání controllingu ve společnosti. Vyhodnocení tohoto dotazníku však nepřineslo mnoho pozitivních závěrů a o controllingovém způsobu řízení přesvědčenost u dotázaných není. Analýza vybraných oblastí však prokázala, že IS nabízí značné množství instrumentů pro řízení. Otázkou tedy zůstává, proč většina dotázaných postrádá konkrétní informace důležité pro správné rozhodování a řízení? Jedním z možných důvodů by mohla být nedostatečná informovanost o možnostech získání informací z tohoto IS, popř. i nižší úroveň firemní komunikace.

Seznam použité literatury

Citace

1. KRÁL, B., et al. *Manažerské účetnictví*. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. 623 s. ISBN 80-7261-141-0.
2. *Microsoft 2009* [online]. [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/presspass/MSG/20050216_news1.msp>

Bibliografie

1. *AEG Components* [online]. [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.aeg-components.cz/>>
2. BASL, J. *Podnikové informační systémy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 144 s. ISBN 80-247-0214-2
3. ESCHENBACH, R., et al. *Controlling*. 2. vyd. Praha: Aspi Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
4. FIBÍROVÁ, J. *Reporting*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 116 s. ISBN 80-247-0482-X
5. FREIBERG, F. *Cash-flow: řízení likvidity podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993. 144 s. ISBN 80-85603-30-6.
6. HERMANSON, R., EDWARDS, J. *Financial accounting: A business perspective*. 7 th ed., Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 680 pgs. ISBN 0-256-24738-2.

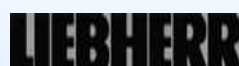
7. HILLMAR, J. V. *Controlling Nový nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 226 s. ISBN 978-80-85235-54-8.
8. HILLMAR, J. V. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-029-4.
9. HILTON, W. *Managerial accounting*. 1st ed., New York: McGraw-Hill, 1991. 845 pgs. ISBN 0-07-028963-8.
10. HORVÁTH & PARTNERS. *Nová koncepce controllingu*. 5. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 288 s. ISBN 80-7259-002-2.
11. KOLÁŘ, J. *Controlling a reporting z pohledu analytických nástrojů* [online]. [cit. 2010-01-22]. Dostupný z WWW:
< <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/controlling-reporting-analyticke-nastroj/1001663/56075/?page=2>>
12. KOVANICOVÁ, D. *Abeceda účetních znalostí pro každého*. 16. vyd. Praha: Polygon, 2006. 444 s. ISBN 80-7273-130-0.
13. KRÁL, B., et al. *Manažerské účetnictví*. 2., rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2006. 623 s. ISBN 80-7261-141-0.
14. LOUŠA, F. *Zákon o účetnictví v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2942-8.
15. MACÍK, K. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 352 s. ISBN 80-7169-225-5.
16. *Microsoft 2009* [online]. [cit. 2009-11-12]. Dostupný z WWW:
<http://www.microsoft.com/cze/presspass/MSG/20050216_news1.msp>

17. POVR, J. *Metodický pokyn – Hodnocení dodavatele.*
18. SOUKUPOVÁ, K. *Co nevyřeší neviditelná ruka trhu, vyřeší kalkulace* [online].
[cit. 2010-03-12]. Dostupný z WWW: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/co-nevyresi-neviditelna-ruka-trhu-vyresi-kalkulace/>>
19. SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Základy controllingu.* 1.vyd. Praha: Vysoká ekonomická škola, 1994. 50 s. ISBN 80-7079-832-7.
20. *Interní směrnice a materiály*

Seznam příloh

Příloha A	Přehled významných zákazníků firmy AEG Components a.s. (1 strana)
Příloha B	Dotazník (2 strany)
Příloha C	Schéma formuláře MIS – excelový report (5 stran)

Příloha A Přehled významných zákazníků firmy AEG Components a.s.



Dotazník pro manažera společnosti AEG Components

Vážená paní, vážený pane,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který bude použit při zpracování praktické části diplomové práce na téma – Uplatnění controllingu s využitím informačního systému Microsoft Business Solutions - Navision ve společnosti AEG Components a.s. Vše bude použito anonymně a informace nebudou zneužity. Předem děkuji za čas věnovaný tomuto dotazníku a Vaši spolupráci.

Jana Hronková

(studentka Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci)

1) Myslíte si, že Vaše firma je controllingově řízena?

- a) Ano, jsem o tom přesvědčen/a.
- b) Spíše ano.
- c) Spíše ne.
- d) Určitě ne.

2) Vidíte rezervy v uplatňování controllingu ve společnosti?

Pokud ano, uveďte jaké.

3) Máte informace o tom, která skupina zákazníků je pro firmu výhodná?

- a) Ano.
- b) Ne, tyto informace se ke mně nedostávají.

4) Víte, který region z hlediska zákazníků je pro firmu nejvýhodnější?

- a) Ano.

b) Ne, tyto informace nemám.

5) Máte průběžné informace o tom, který sortiment výrobků je pro firmu nejvýhodnější?

a) Ano.

b) Ne, tyto informace nemám.

6) Máte informace o vyhodnocování krycích příspěvků jednotlivých sortimentů?

a) Ano.

b) Ne, nevím o tom, že by k vyhodnocování docházelo.

7) Víte o tom, jaký minimální obrát musí firma dosáhnout, aby neměla ztrátu?

a) Ano.

b) Ne.

8) Jste informováni o tom, jaké náklady jednotlivá střediska mají?

a) Ano, mám průběžné informace.

b) Ne.

9) Myslíte si, že informační systém nabízí pro Vaše řízení dostatek informací?

a) Ano, informací je dostatek.

b) Spíše ano, ale některé informace chybí.

c) Spíše ne.

d) Ne.

Příloha C Schéma formuláře MIS – excelový report

Měsíční zpráva 2009

AEG		AEG Components a.s.					Ex-rate/EUR:		26,00	sestavené od:			
1	Monat (Beträge in: TKCZ)	leden 0	únor 0	brez.0	dub. 0	kvet.0	cerv.0	skut.kum	%	plán	rozdíl	min.rok	rozdíl
100	Výrobní obrát (hrubý)	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
101	Tržby - kondenzátory - MKP							0	0,0%	0		0	
102	Tržby - kondenzátory - MIKRON							0	0,0%	0		0	
103	Tržby - kondenzátory - SI							0	0,0%	0		0	
104	Tržby - kondenzátory - LOW							0	0,0%	0		0	
105								0	0,0%	0		0	
106	Tržby ostatní							0	0,0%	0		0	
107	Tržby - obchodní zboží							0	0,0%	0		0	
108								0	0,0%	0		0	
120	- Sniženi trzeb (Skonto)							0	0,0%	0		0	
	Cistý obrát	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
125	Jiné podn. výkony							0	0,0%	0		0	
130	Zmena stavu zásob HV, NV,POL							0	0,0%	0		0	
135	Vlastní aktivace							0	0,0%	0		0	
	Celk. podnikové výkony	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
140	Spotřeba mat. (nakoup. mat.)							0	0,0%	0		0	
145	Prodané zboží							0	0,0%	0		0	
150	Nakupované služby - kooperace							0	0,0%	0		0	
	Suma materiál a služby	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Hrubá marze	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
160	Mzdy D							0	0,0%	0		0	
170	Platy THP							0	0,0%	0		0	
171	Odměny statutár.org. (DR a předst.)							0	0,0%	0		0	
180	Sociální náklady							0	0,0%	0		0	
190	Jiné soc. náklady							0	0,0%	0		0	
	Suma osobních nákladů	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
200	Odpisy							0	0,0%	0		0	
210	Výrobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
220	Všeobecné a admin. náklady	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
230	Odbytové náklady	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
240	Ostatní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Suma ostatních nákladů	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Provozní výsledek	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
250	Nákladové úroky, vč. úroků faktoring							0	0,0%	0		0	
260	- Výnosové úroky							0	0,0%	0		0	
270	Mimořádné náklady							0	0,0%	0		0	
280	- Mimořádné výnosy							0	0,0%	0		0	
	Výsledek před zdaněním	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
290	Daň z příjmu							0	0,0%	0		0	
	Zisk/ztráta	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	

	ROZVAHA - AKTIVA												
5	Pokl., peníze, cen., bezný účet							0	0,0%	0		0	
10	Pohledávky z obchodního styku	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
15	- odpis nedobyť. pohledávek	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
18	Pohled. u sdružených podniků							0	0,0%	0		0	
20	Suroviny, pomocný a prov. Materiál							0	0,0%	0		0	
21	Nedokončená výroba							0	0,0%	0		0	
22	Hotové výrobky, obchod. zboží							0	0,0%	0		0	
25	- oprava cen k zásobám							0	0,0%	0		0	
26	Zaplacené zálohy za materiál							0	0,0%	0		0	
30	Jiná krátk. aktiva, časové rozlišení							0	0,0%	0		0	
	Obezdná aktiva	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
33	Nehmotný majetek							0	0,0%	0		0	
35	Finanční investice							0	0,0%	0		0	
40	Pozemky a budovy							0	0,0%	0		0	
41	Stroje a zařízení							0	0,0%	0		0	
42	Jiný dlouhodobý majetek							0	0,0%	0		0	
43	Nezařazený majetek - rozpracovanost							0	0,0%	0		0	
45	- opravy stálých aktiv							0	0,0%	0		0	
	Dlouhodobý majetek	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Aktiva celkem	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	ROZVAHA - PASIVA												
50	Závazky z obchod. styku							0	0,0%	0		0	
52	Závazky ke sdruženým podnikům							0	0,0%	0		0	
53	Zálohy přijaté							0	0,0%	0		0	
55	Bank. úvěry krátkodobé							0	0,0%	0		0	
60	Krátkodobé rezervy							0	0,0%	0		0	
65	Ost. krátk. závazky, čas. rozlis.							0	0,0%	0		0	
	Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
70	Bank. úvěry dlouhodobé							0	0,0%	0		0	
72	Půjčky							0	0,0%	0		0	
73	Danová rezerva							0	0,0%	0		0	
75	Státní dotace							0	0,0%	0		0	
77	Jiné dlouhodobé rezervy a závazky							0	0,0%	0		0	
80	Nedánové rezervy							0	0,0%	0		0	
	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
85	Základní kapitál							0	0,0%	0		0	
87	Fondy - rezervní fond, statut. fondy							0	0,0%	0		0	
88	Kapitálové fondy							0	0,0%	0		0	
90	Zisk, ztráta minulého období							0	0,0%	0		0	
91	Zisk, ztráta bezného období	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Vlastní kapitál	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Pasiva celkem	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Kontrolní číslo:	0	0	0	0	0	0	0		0		0	

	KAPITÁLOVÝ TOK												
	+ Výsledek po zdanění	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	+ Odpisy	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
310	+/- Zmena stavu rezerv		0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
315	+/- Jiné nepenezení nákl.a výn.		0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	= Cash Flow	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
320	- Investice		0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
325	+/- Zmena stavu dlouh. půjček		0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
330	+/- Zmena prac. kapitálu		0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
335	+/- Zmena kapitálu		0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
340	- Vyplacené dividendy							0	0,0%	0		0	
345	+/- Ost. zm. fondů							0	0,0%	0		0	
	= Cash - vzrůst n. pokles	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Poc. stav kr. banksalda	0	0	0	0	0	0	0		0		0	
	Kon. stav kr. banksalda	0	0	0	0	0	0	0		0		0	
	FIN. UKAZATELE												
360	Zakázky přijaté							0	0,0%	0		0	
361	Zakázky přijaté - predeslý rok	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Zak. přijaté za posl. 12 měsíců	0	-	-	-	-	-	0	0,0%	0		0	
365	Stav zakázek otevřených							0	0,0%	0		0	
	Hrubý obrat bez. roku	0	-	-	-	-	-	0	0,0%	0		0	
370	Hrubý obrat predeslého roku	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
	Hrubý obrat za posl. 12 měsíců	0	-	-	-	-	-	0	0,0%	0		0	
	Zisk / vlatní kapitál (ROE)	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Equity ratio (10 - 30 %)	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Návrat. kapitálu (8 - 14 %)	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Dl.fondy/stálá akt. (100-150%)	-	-	-	-	-	-	-		n/a		n/a	
	Cashflow/celk. prod. (6-10 %)	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Materiál / cel. prod. kumul. 3mes.	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Zamest. / celk. prod. kum. 3 mes.	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Ost. oper. nákl./celk. prod. kum. 3 m.	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
	Prac. kapitál / obrat	-	-	-	-	-	-	0,0%		0,0%		0,0%	
380	Variátory	Suma osobních nákladů											
	Bod zlomu - Produkce	-	-	-	-	-	-	0	0,0%	0		0	
	Doba obratu pohledávek	-	-	-	-	-	-	0,0		0,0		0,0	
	Doba obratu zásob	-	-	-	-	-	-	0,0		0,0		0,0	
	Doba obratu závazků	-	-	-	-	-	-	0,0		0,0		0,0	
390	Průměrný počet pracovníků							0		0		0	
	Rocní obrat na pracovníka	-	-	-	-	-	-	0,0		0,0		0,0	
	Hrubý zisk na prac.	-	-	-	-	-	-	0,0		0,0		0,0	
	Osobní náklady na prac.	-	-	-	-	-	-	0,0		0,0		0,0	
400	Celkem limit úvěru							0	0,0%	0		0	
405	Cerpání úvěru - hotovost	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	
410	Cerpání úvěru - smenky, zást.							0	0,0%	0		0	
	Nevycerpaná část úvěru	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0		0	

OSTATNÍ INFORMACE													
Detail k ostatním nákladům								0	0,0%	0		0	
Elektrická energie								0	0,0%	0		0	
Plyn								0	0,0%	0		0	
Voda								0	0,0%	0		0	
Oprava a údržba								0	0,0%	0		0	
Ostatní režijní materiál								0	0,0%	0		0	
Likvidace odpadu								0	0,0%	0		0	
VÝROBNÍ NÁKLADY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Kancelářský materiál								0	0,0%	0		0	
Hygienický materiál								0	0,0%	0		0	
Spoje								0	0,0%	0		0	
Poradenství								0	0,0%	0		0	
Úklid a ochrana objektu								0	0,0%	0		0	
Stravování								0	0,0%	0		0	
Leasing								0	0,0%	0		0	
Nájem a pronájem								0	0,0%	0		0	
Pojištění								0	0,0%	0		0	
Licenční náklady								0	0,0%	0		0	
Náklady na testování								0	0,0%	0		0	
Přeprava zaměstnanců								0	0,0%	0		0	
Ostatní								0	0,0%	0		0	
VŠEOB.A ADMINISTR.NÁKLADY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
PHM								0	0,0%	0		0	
Cestovné								0	0,0%	0		0	
Obalový materiál								0	0,0%	0		0	
Logistické náklady								0	0,0%	0		0	
Převážné								0	0,0%	0		0	
Provize - obch.zástupci								0	0,0%	0		0	
Ostatní								0	0,0%	0		0	
ODBYTOVÉ NÁKLADY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
Faktoring.poplatky bez úroků								0	0,0%	0		0	
Bankovní poplatky								0	0,0%	0		0	
Ostatní								0	0,0%	0		0	
OSTATNÍ NÁKLADY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	
								0	0,0%	0		0	
Suma ostatních nákladu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0	

Analyza pohledávek						
Pohledávky celkem	0	0	0	0	0	0
- do lhůty	0	0	0	0	0	0
- po lhůtě	0	0	0	0	0	0
z toho: do 14 dnů	0	0	0	0	0	0
do 30 dnů	0	0	0	0	0	0
do 90 dnů	0	0	0	0	0	0
do 180 dnů	0	0	0	0	0	0
do 1 roku	0	0	0	0	0	0
starší 1 roku	0	0	0	0	0	0
Opravná položka	0	0	0	0	0	0
Pohledávky netto	0	0	0	0	0	0
Tuzemsko celkem	0	0	0	0	0	0
- do lhůty						
- po lhůtě	0	0	0	0	0	0
z toho: do 14 dnů						
do 30 dnů						
do 90 dnů						
do 180 dnů						
do 1 roku						
starší 1 roku						
Opravná položka						
Pohledávky netto	0	0	0	0	0	0
Zahraničí celkem	0	0	0	0	0	0
- do lhůty						
- po lhůtě	0	0	0	0	0	0
z toho: do 14 dnů						
do 30 dnů						
do 90 dnů						
do 180 dnů						
do 1 roku						
starší 1 roku						
Opravná položka						
Pohledávky netto	0	0	0	0	0	0